

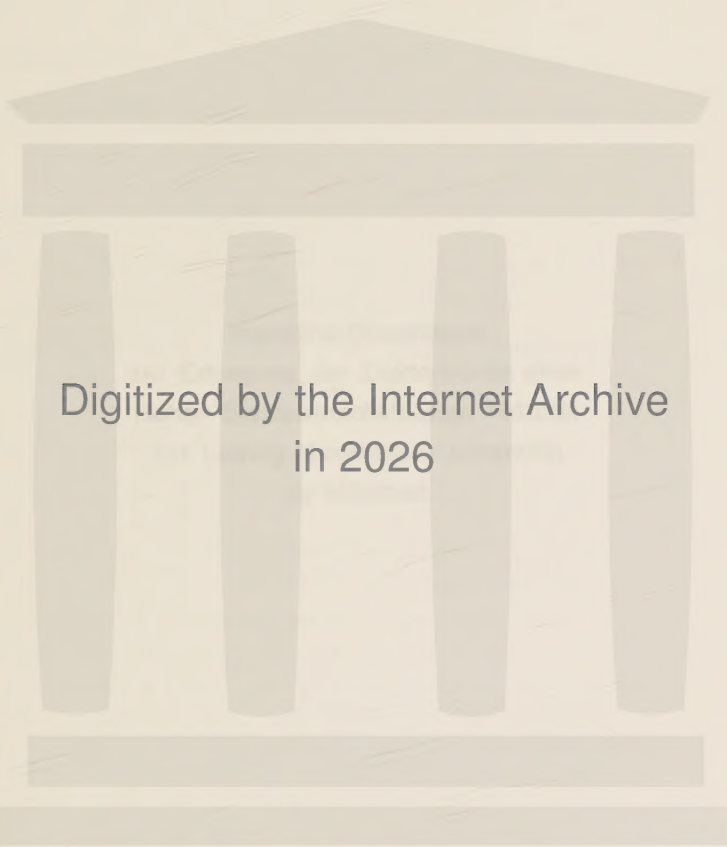
**DIE DETERMINANTEN DER UNTERNEHMUNG
UND IHRE AUSPRÄGUNG BEI DER WERBEAGENTUR**

Inaugural-Dissertation
zur Erlangung der Doktorwürde einer
Hohen Staatswirtschaftlichen Fakultät
der Ludwig-Maximilians-Universität
zu München

vorgelegt von
Diplom-Kaufmann Friedrich Heinrich Schörcher

1970

THE DETERMINATION OF THE UNIFORMITY
AND THE REASONING OF THE CONSTITUTION



Digitized by the Internet Archive
in 2026

**DIE DETERMINANTEN DER UNTERNEHMUNG
UND IHRE AUSPRÄGUNG BEI DER WERBEAGENTUR**

Inaugural-Dissertation
zur Erlangung der Doktorwürde einer
Hohen Staatswirtschaftlichen Fakultät
der Ludwig-Maximilians-Universität
zu München

vorgelegt von
Diplom-Kaufmann Friedrich Heinrich Schörcher

DIE BEZIEHUNGEN ZWISCHEN
UND IHR AUSDRUCK MIT DEN BEZIEHUNGEN

INHALT
ZUR EINLEITUNG DER BEZIEHUNGEN
ZUR EINLEITUNG DER BEZIEHUNGEN
ZUR EINLEITUNG DER BEZIEHUNGEN
ZUR EINLEITUNG DER BEZIEHUNGEN



Referent: Professor Dr. Robert Nieschlag

Koreferent: Professor Dr. Karl Oettle

Tag der mündlichen Prüfung: 9. Februar 1970

I N H A L T

	<u>Seite</u>
A. <u>EINLEITUNG</u>	1
1. <u>Aufgabenstellung</u>	1
2. <u>Gang der Untersuchung</u>	7
B. <u>DER BEGRIFF DER UNTERNEHMUNG</u>	12
1. <u>Der Begriff der Unternehmung in der wirtschaftswissenschaftlichen Literatur</u>	12
2. <u>Die Ableitung eines neuen Unternehmungsbegriffes</u>	25
21. Die Prämissen der Ableitung des Unternehmungsbegriffes	25
211. Die ständigen Mangellagen des Menschen	26
212. Die ökonomische Vernunft	28
213. Die Ergiebigkeit der Arbeitsteilung.	29
22. Die Errichtung wirtschaftlicher Gebilde..	30
23. Das ordnungspolitische Problem.....	32
24. Die Kennzeichen der Marktwirtschaft als Bestandteil des Unternehmungsbegriffes...	35
241. Die Autonomie der Wirtschaftssubjekte und ihre Derivate.....	35
242. Das erwerbswirtschaftliche Prinzip..	38
243. Die wirtschaftliche Leistung.....	41
244. Die absatzpolitischen Instrumente...	42
245. Zusammenfassung	45
25. Zusätzliche Determinanten des Unternehmungsbegriffes	47
251. Die Unternehmung als soziales Gebilde	47
252. Die Verwendung von Kapital	51

253. Die "unpersönliche" Leistungserfüllung.....	56
254. Die Definition der Unternehmung.....	58

C. DIE DETERMINANTEN DER UNTERNEHMUNG UND DIE

<u>WERBEAGENTUR</u>	59
1. <u>Die Autonomie der Werbeagentur</u>	59
2. <u>Die Werbeagentur und das erwerbswirtschaftliche Prinzip</u>	64
3. <u>Die wirtschaftliche Leistung der Werbeagentur...</u>	72
31. Problemstellung	72
32. Der Begriff der Werbung	75
33. Die Werbefunktionen in statischer und dynamischer Sicht	81
331. Die Analyse der Werbefunktionen	81
3311. Die Vorbereitung der Werbung	81
3312. Die Entwicklung der Werbekonzeption	83
3313. Die Gestaltung der Werbemittel...	84
3314. Die Produktion der Werbemittel...	85
3315. Die Streuung und Kontrolle	86
332. Die Ausweitung des Aufgabenbereichs moderner Werbung	88
3321. Die Analyse der Rahmenbedingungen	88
3322. Die Intensivierung der Werbemittelgestaltung	89
3323. Die Vielzahl der Werbemittel und Werbeträger	91
34. Die Funktionsausgliederung im Bereich der Werbung	94
35. Die Leistungsintegration als wirtschaftliche Leistung der Werbeagentur	100
36. Die Werbeagentur als kreative Institution...	107

37. Die Werbeagentur als Marketing-Partner ..	112
38. Das Leistungssortiment der "Full-Service"- Werbeagentur	118

4. <u>Die absatzpolitischen Instrumente der Werbe-</u> <u>agentur</u>	120
41. Die Marktsituation der Werbeagentur	120
411. Die allgemeine Marktsituation	120
412. Die spezielle Marktsituation	122
42. Die "Produktgestaltung" als absatzpoliti- sches Instrument der Werbeagentur	130
421. Die "Produktgestaltung" als absatz- wirtschaftliches Instrument in der "allgemeinen Marktsituation"	130
422. Die "Präsentation" als Produkt der Werbeagentur in der speziellen Marktsituation	134
43. Die preispolitischen Möglichkeiten der Werbeagentur	141
431. Die Mittlungsprovision und das Agen- turhonorar als die Grundformen der Leistungsentschädigung	141
432. Die Werbeagentur und die Mittlungs- provision	144
4321. Die Preislistentreue der Werbe- agentur	144
4322. Die Verschiebung des Preis- wettbewerbs auf Zusatzleistun- gen	149
4323. Das Agenturhonorar als preis- politisches Instrument	153
44. Das Leistungssortiment als absatzpoliti- sches Instrument der Werbeagentur	155
45. Die Möglichkeiten des Einsatzes von Wer- bemitteln	162

	<u>Seite</u>
46. Der Standort als absatzpolitisches Instrument	165
5. <u>Die Werbeagentur als soziales Gebilde</u>	168
51. Die Organisation als Voraussetzung zur Erfüllung des Unternehmungszieles	168
52. Die Problematik der Agenturorganisation	171
53. Die Organisationsprinzipien der Werbeagentur	179
531. Die Analyse der Aufgaben	179
532. Die Synthese der Aufgaben.....	186
5321. Die temporäre Arbeitsgemeinschaft als strukturierendes Element der Agenturorganisation	186
5322. Die zentrale Bedeutung der Koordination	189
533. Der Einfluß unterschiedlicher Agentur- und Etatgrößen	194
6. <u>Die Werbeagentur und das Kriterium des Kapitals</u>	198
7. <u>Das Kriterium der unpersönlichen Leistungserfüllung</u>	201
D. <u>ZUSAMMENFASSUNG UND AUSBLICK</u>	204
E. <u>ANHANG</u>	219
ANHANG I	220
ANHANG II	222
F. <u>LITERATUR-VERZEICHNIS</u>	225
I. <u>Selbständige Bücher und Schriften</u>	225
II. <u>Beiträge in Sammelwerken und Festschriften</u>	235

	<u>Seite</u>
III. <u>Aufsätze in Zeitungen und Zeitschriften...</u>	236
IV. <u>Sonstige Schriften</u>	256
G. <u>Ehrenwörtliche Erklärung</u>	258
<u>Lebenslauf</u>	260

A. EINLEITUNG

1. Aufgabenstellung

Die "Werbung" ist ein, unser heutiges, privates wie öffentliches Leben stark prägendes Phänomen. Die Ansichten der Allgemeinheit über sie sind geteilt. Von den einen wird ihr vorgeworfen, daß sie den Menschen "manipuliere" und zu einer Verschwendung von Volksvermögen führe. Andere, und vermutlich der geringere Teil der Bevölkerung, bejahen sie in ihrer Kommunikationsfunktion und sehen in ihr ein "Band", das unsere moderne Gesellschaft zusammenhält. Es hat jedoch den Anschein, daß die "Werbung" mehr und mehr anerkannt wird. Sie findet sich nicht nur im Westen. Auch der Osten scheint ohne die "Werbung" nicht ganz auszukommen - zumindest dann nicht, wenn er den Verbrauchern die Freiheit der Konsumwahl läßt.

Obwohl die "Werbung", oder - wie man früher sagte - die "Reklame", besonders deutlich auf wirtschaftlichem Gebiet hervortritt und deshalb - auch heute noch - im allgemeinen Sprachgebrauch vielfach Werbung und Wirtschaftswerbung gleichgesetzt wird, ist sie eine allgemeine soziologische Erscheinung. Sie erstreckt sich auf wirtschaftliche und außerwirtschaftliche Bereiche. "Geistige und kommerzielle Wechselbeziehungen zwischen den Menschen waren ihr logischer Ursprung. Wer verkaufen oder vorteilhaft tauschen wollte, mußte werben: wie derjenige sich propagandistischer Mittel bedienen mußte, der einen anderen überreden wollte, sich zu seiner Ansicht zu bekehren. Ja, es lebt im Menschen geradezu der Hang, andere von dem zu überzeugen, was man für gut, richtig oder zweckmäßig, was man für wahr erachtet, gleich wie der Wunsch nach Besitz oder das Bedürfnis des Tages oder des Lebens ihn der

Anpreisung von Waren zugänglich macht."¹⁾

Aus diesem Grund ist Seyffert zuzustimmen, wenn er ausführt, daß die Werbung bei der Verfolgung von religiösen, politischen, wirtschaftlichen, humanitären, künstlerischen und sozialen Zwecksetzungen dienlich ist.²⁾

Heute kann gesagt werden, daß die Mehrzahl der Wissenschaftler die Werbung in ihrer Kommunikationsfunktion begrüßt, ihre Allgegenwart und ihr Bestreben, den Umworbene auf möglichst vielen Wegen zu erreichen, als legitim erachtet. Gleichzeitig ist jedoch darauf hinzuweisen, daß die Werbung um ihre Anerkennung ringen mußte. Weitgehend abgelehnt wurde sie durch so namhafte Nationalökonomien wie Werner Sombart und Gustav Schmoller.³⁾ Selbst ein so wirklichkeitsnaher Betriebswirt wie Eugen Schmahlenbach hat die Werbung als eine gesamtwirtschaftlich mehr oder weniger überflüssige Einrichtung angesehen und sogar ihren betriebswirtschaftlichen Zweck in Frage gestellt.⁴⁾

Auch wenn der Laie die Werbung nicht durchweg begrüßt, so empfindet er immerhin heute ihr Fehlen als unangenehm. Dies äußert sich bei großen Zeitungsstreiks, wenn die gewohnten Anzeigen ausbleiben.

-
- 1) Buchli, H.: 6000 Jahre Werbung, Geschichte der Wirtschaftswerbung und der Propaganda, Bd. I, Altertum und Mittelalter, Berlin 1962, S. 11
 - 2) Seyffert, R.: Stichwort: Werbung, in: Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, 3., völlig neu bearbeitete Auflage, Bd. IV, Stuttgart 1962, Sp. 6266
 - 3) Richter, R.: Wirtschaftswerbung in der sozialen Marktwirtschaft, Wiesbaden 1959, S. 14 ff.
 - 4) Mellerowicz, K.: Wirtschaftlichkeit, Konjunktur, Werbung, Schriftenreihe Wirtschaft und Werbung, Heft 2, 1. Aufl., Essen 1954, S. 13; vgl. Seyffert, R.: Wirtschaftliche Werbelehre, in: Die Handelshochschule, Bd. 6/Abt. 21, Wiesbaden 1951, S. 142

Der Meinungsumschwung, der sich in den letzten Jahren zugunsten der Werbung vollzogen hat, wird deutlich, wenn nicht nur Wirtschaftsunternehmen, sondern auch politische Parteien und soziale Institutionen¹⁾ Werbung treiben und selbst die Kirche die Frage einer Werbung für ihre Zwecksetzung diskutiert.²⁾

Trotzdem liegt das Schwergewicht jeglicher werblichen Betätigung auf wirtschaftlichem Gebiet, und die meisten Bemühungen um eine Erforschung des Phänomens der Werbung erhielten von diesem Bereich ihre entscheidenden Impulse. Mit dem Einsetzen von Massenproduktion und Massenkonsum mußte die werbungstreibende Wirtschaft feststellen, daß die Werbung einen überaus wichtigen Faktor für den Markterfolg eines Produktes darstellte. Gleichzeitig wuchs jedoch auch die Erkenntnis über die Schwierigkeiten, die Effizienz der "Werbe-mark" ex ante oder ex post zu beurteilen.

Angeregt durch die zunehmende Bedeutung der Werbung auf wirtschaftlichem Gebiet, begannen sich die verschiedensten wissenschaftlichen Disziplinen mit dem Problem der Werbung zu beschäftigen. Wenn sich heute unter anderem die Wirtschaftswissenschaft, Mathematik, Kybernetik, Soziologie und Psychologie um die Lösung werblicher Fragen bemühen, so wird die Komplexität dessen deutlich, was Wissenschaft und allgemeiner Sprachgebrauch gemeinhin als Werbung bezeichnen.

1) Vergl. Aktion "Miteinander - Füreinander"

2) Dreier, W.: Soll die Kirche Werbung treiben? Köln 1967

Die Bemühungen um eine wissenschaftliche Erforschung der Werbung haben sich in einem umfangreichen Schrifttum niedergeschlagen und zu der meist negativ gemeinten Bezeichnung einer "Verwissenschaftlichung" der Werbung geführt.

Vergleichsweise bescheiden dagegen ist die Zahl derjenigen Veröffentlichungen, die sich in wirtschaftlicher Sicht mit den Werbeagenturen beschäftigen, jenen Wirtschaftseinheiten also, die an der Planung und Durchführung von Werbeaktionen einen wesentlichen Anteil haben.

Diese Tatsache legt zunächst die Vermutung nahe, daß Probleme betriebswirtschaftlicher Art bei der Werbeagentur von geringerer Bedeutung sind oder sich von denjenigen anderer Wirtschaftsgebilde nur unwesentlich unterscheiden. Die geringe Zahl der Publikationen über das Wirtschaftsgebilde "Werbeagentur" wird um so erstaunlicher, wenn man feststellt, daß sich die Werbeagenturen im Zuge eines sich ständig verschärfenden Wettbewerbs zu "außerordentlich komplizierten Gebilden"¹⁾ entwickelt haben, für die eigene und ganz auf die Werbeagentur zugeschnittene Lösungen gefunden werden müssen. Als Einflußfaktoren für die Komplexität der Werbeagentur können angesehen werden: die im Bereich der Werbung weit vorangetriebene Arbeitsteilung, die Notwendigkeit der Koordination auf kreativem Gebiet, die schwierige objektive Beurteilung der Werbung, die spezielle Marktsituation der Werbeagentur und die Besonderheit ihrer Leistungsentschädigung.

1) Behrens, K.Chr.: Absatzwerbung, Studienreihe "Betrieb und Markt", Band X, Wiesbaden 1963, S. 179; vgl. Bergler, G.: Werbeführung und Werbeberatung, in: Neunte werbewirtschaftliche Tagung in Wien, 7.-9.11.1962, Wien 1963, S. 183

Der Umfang der Agenturarbeit und ihrer Probleme wird deutlich, wenn man bedenkt, daß die Werbeagentur in der Regel für mehrere oder sogar eine Vielzahl von Werbungtreibenden Werbeleistungen erbringt, die ihrerseits wieder aus vielen Einzelteilen bestehen, und die zudem nicht nur einmal geplant und durchgeführt, sondern ständig überprüft und der Dynamik des Marktgeschehens angepaßt werden müssen.

Die Vielschichtigkeit des Wirtschaftsgebildes "Werbeagentur" verdeutlicht Lang, wenn er der Meinung ist, daß die Zeit nicht mehr fern sei, "in der an Universitäten und Hochschulen Vorlesungen über die Werbeagentur ... als spezielles Fach der Betriebswirtschaftslehre gehalten werden."¹⁾

Einen anschaulichen Einblick in Aufgaben und Probleme einer Werbeagentur vermittelt Behrens: "Agenturen mit sog. 'Full Service' umfassen heute sämtliche Zweige der Werbeberatung, Werbegestaltung, der Marktforschung u.a.m. Es nimmt daher nicht wunder, daß wir im In- und Ausland auf Werbeagenturen mit Hunderten und Tausenden festangestellter Mitarbeiter stoßen. Die amerikanische Werbeagentur J. Walter Thompson Company, das bedeutendste Unternehmen dieser Art in der Welt, beschäftigt im New Yorker Zentralbüro 1200 Personen und mehrere tausend Angestellte in zahlreichen, über die USA und alle Erdteile verstreuten Zweigstellen."²⁾

1) Lang, K.: Von der Reklame zur modernen Marketing-Agentur, in: Der Mensch im Markt, Festschrift zum 60. Geburtstag von Georg Bergler, Hrag. W. Vershofen, P.W. Meyer, H. Moser, W. Ott, Berlin 1960, S. 312

2) Behrens, K.Chr.: a.a.O., S. 179

Damit steht die J. Walter Thompson Company jedoch nicht allein: "Im Gesamtunternehmen Young & Rubicam sind heute 3500 Personen tätig, wovon 1800 allein auf das Mutterhaus in New York entfallen."¹⁾

Die meisten Veröffentlichungen über die Werbeagentur behandeln Einzelprobleme. Ganzheitliche Betrachtungen sind selten. Nie wurde jedoch der Versuch unternommen, die Werbeagentur von der unternehmenstheoretischen Seite her zu beleuchten.

Sieht man in der Unternehmung ein Wirtschaftsgebilde, das in die Marktwirtschaft eingebettet ist und von dieser Wirtschaftsordnung geprägt wird, so scheint in der Subsumtion des Wirtschaftsgebildes Werbeagentur unter den Unternehmungsbegriff ein Beitrag zum Verständnis der Wirtschaftseinheit Werbeagentur geleistet zu werden. Wie die Unternehmung, so unterliegt auch die Werbeagentur als Unternehmung den Gesetzen der marktwirtschaftlichen Ordnung und muß diesen entsprechen, wenn sie ihr (langfristiges) Ziel, nämlich die Honorierung ihrer Leistungen durch den Markt, erreichen will. Erst die Betrachtung der Werbeagentur aus unternehmungstheoretischer Sicht ermöglicht daher die Darstellung dessen, was die Werbeagentur ihrem Wesen nach ist und was sie für den Werbungtreibenden leistet.

1) o.V., Der Idee ist schnuppe wer sie hat; Porträt einer Werbeagentur: Young & Rubicam GmbH, in: Industriekurier, Zeitung für Wirtschaft, Politik und Technik, Jg. 20, Nr. 114, Düsseldorf 1.8.1967, S. 16

2. Gang der Untersuchung

Das vorgesehene Thema, die Darstellung der Determinanten der Unternehmung und die Untersuchung ihrer Ausprägung bei der Werbeagentur erfordert ein zweifaches Vorgehen. Der erste Schritt zur Erreichung dieses Zieles liegt in der Bestimmung des Begriffes der Unternehmung, um dann als zweiten Schritt die gewonnenen Unternehmensdeterminanten auf die Werbeagentur zu übertragen.

Dieses Anliegen ist nicht mit der Behauptung beendet, daß die Werbeagentur über alle zum Begriff der Unternehmung gehörenden Determinanten verfügt. Darüber hinaus ist erforderlich, auf die einzelnen Kriterien der Unternehmung "Werbeagentur" näher einzugehen. Sollte zum Beispiel die Existenz eines absatzpolitischen Instrumentariums zum Unternehmungsbegriff gehören, so ist es nicht genug, zu sagen: die Werbeagentur hat ein absatzpolitisches Instrumentarium. Es ist auch erforderlich, die Modifikationen, die diese, die Unternehmung bestimmende Determinante in der Werbeagentur erfährt, aufzuzeigen.

Den Begriff der Unternehmung zu bilden oder aufzufinden, erwies sich nur scheinbar als eine leichte Aufgabe.

Wendet man sich an die wirtschaftswissenschaftliche Literatur, um eine Antwort auf die Frage nach dem Wesen der Unternehmung zu erhalten, so findet man eine Vielzahl von Wesensbeschreibungen und Lehrmeinungen¹⁾, die in ihrem Inhalt zum Teil erheblich voneinander ab-

1) Veil, K.F.: Das Wesen von Unternehmung und Unternehmer, Baden-Baden, Frankfurt 1956, S. 11

weichen und oft als Ausgangspunkt für eine unternehmenstheoretische Darstellung der Werbeagentur ungeeignet erscheinen; sei es, daß die Unternehmensdefinitionen nicht alle zum Sprachsymbol Unternehmung gehörenden Faktoren enthalten und nicht dazugehörige einführen, sei es, daß sie die Unternehmung in einem Sinne definieren, der für eine Behandlung des gestellten Themas nicht fruchtbar erscheint.

So führt zum Beispiel August Marx¹⁾ aus, daß sich die Unternehmung von anderen Betriebswirtschaften vornehmlich dadurch unterscheide, daß ihre Existenz aus der Initiative einzelner Wirtschaftler resultiert. Er hebt ferner hervor, daß die Unternehmung durch die freie Wahl des Betriebszieles, durch die selbstverantwortliche Betätigung und die Trägerschaft des betrieblichen Risikos gekennzeichnet sei. Durch August Marx werden damit einige Unternehmungsdeterminanten angesprochen, die durch weitere ergänzt werden müssen, um zu einem abgerundeten Unternehmensbegriff zu gelangen.

Ähnlich wird nur eine Determinante des Begriffes der Unternehmung festgelegt, wenn Illetschko eine Unternehmung ($\doteq$ Unternehmen) als "institutionalisierte Per-

1) Marx, A.: Unternehmer und Unternehmung, in: Gegenwartsfragen der Unternehmung; Offene Fragen der Betriebswirtschaftslehre, Festschrift zum 70. Geburtstag von Fritz Henzel, Hrsg. B. Bellinger, Wiesbaden 1961, S. 147

sonengruppe" bezeichnet.¹⁾

Eine nicht weiterführende Definition der Unternehmung liegt auch dann vor, wenn diese zum Beispiel als "versachlichte Institution des Unternehmers"²⁾ bezeichnet wird, da diese Begriffsbildung sofort die Frage nach dem Wesen des Unternehmers aufwirft und zudem vom Begriff der Unternehmung - so wie sie hier verstanden werden soll - wegführt.

Bei einer eingehenden Untersuchung der Unternehmungsbegriffe in der wirtschaftswissenschaftlichen Literatur zeigte sich, daß keine der gegebenen Definitionen den Zwecksetzungen dieser Arbeit so entsprach, daß sie hätte übernommen werden können. Darum ergab sich die Notwendigkeit, von dem Recht der eigenen Begriffsbildung Gebrauch zu machen, um im Anschluß an die Erarbeitung einer Definition der Unternehmung, die Werbeagentur von diesem Begriff her zu beleuchten.

1) Im einzelnen führt Illetschko aus:

"Aus natürlichen biologischen Gegebenheiten bedingte Personengruppen werden dergestalt um solche vermehrt, in denen eine Institutionalisierung (im weitesten Umfang dieser Bezeichnung) Platz greifen muß. Personengruppen bleiben nur im Biologischen und unter Gefahrendruck stabil, weil Mißverständnis sowie das verschiedene Niveau des Wissens und der Erfahrung der Einzelnen zentrifugal wirkende Tendenzen auslösen. Dem können nur andauernde Impulse zur Festigung, die von einzelnen Individuen oder Untergruppen ausgehen müssen, entgegenwirken. Werden solche Impulse von den Mitgliedern einer Gruppe anerkannt bzw. hingenommen, sind sie 'institutionalisiert'; die Gruppe ist dann zu etwas geworden, das durch eine allen Individuen erkennbare Aufgabenverteilung erkennbar und als 'U n t e r n e h m e n' 'schlechthin' bezeichnbar ist, wobei nicht der Bestand, sondern die Aktion, die Tätigkeit der Namensgebung Pate steht".

Illetschko, L.: Unternehmenstheorie, Elemente rationaler Betriebslenkung, 2., neubearbeitete Aufl., Wien - New York 1967, S. 3. Sperrung durch den Verfasser. Im Original zum Teil schräg gedruckt.

2) Grochla, E.: Unternehmung und Betrieb, in: Handwörterbuch der Sozialwissenschaften, 10. Bd., Stuttgart, Tübingen, Göttingen 1959, S. 584

Wegen der Vielzahl unterschiedlicher Unternehmungsbegriffe erschien es sinnvoll, bei der Ableitung des Unternehmungsbegriffes weit auszuholen und den neuen Begriff auf ein breites Fundament zu stellen. Dieses Vorgehen hat zwar den Nachteil, daß bereits Bekanntes und allgemein Anerkanntes wiederholt wird, verringert jedoch gleichzeitig die Gefahr einer falschen Ableitung und das Aufkommen von Mißverständnissen. Es wurde deshalb mit dem Phänomen des Wirtschaftens, das den Menschen seit jeher begleitet, begonnen, um darauf über die Errichtung von Sozialgebilden, die sich als Konsequenz der wirtschaftlichen Vernunft ergibt, und die Einführung eines bestimmten Wirtschaftssystems (Marktwirtschaft) zu einem neuen Unternehmungsbegriff zu gelangen.

Für die Verdeutlichung dieses Anliegens erscheint es sinnvoll, den im einzelnen noch abzuleitenden Unternehmungsbegriff kurz zu charakterisieren. Es wird ein Unternehmungsbegriff gefunden, der sich aus verschiedenen und gleichermaßen notwendigen Kriterien zusammensetzt. Zu ihnen gehören unter anderen das Kriterium der Autonomie, das erwerbswirtschaftliche Prinzip, die Erbringung einer Marktleistung, die Existenz eines absatzpolitischen Instrumentariums und das Kriterium des "Sozialgebildes".

Die einzelnen Bestandteile des Unternehmungsbegriffes müssen dann auf die Werbeagentur übertragen und die Modifikationen dieser Unternehmungsdeterminanten bei der Werbeagentur untersucht werden. Die Fragen, die hier gestellt werden müssen, sind unter anderem:

Welche Leistung erbringt die Werbeagentur, das heißt, welche Leistung wird letztlich von den Auftraggebern

honoriert? Ist es die "Kreativität" oder ist die "Funktionsintegration", d.h. das Anbieten eines ganzen "Leistungsbündels", als Grundlage der wirtschaftlichen Existenz der Werbeagentur anzusehen?

Welches "absatzpolitische Instrumentarium"¹⁾ hat die Werbeagentur zur Verfügung und welches Gewicht kommt den einzelnen Instrumenten zu?

Inwieweit verträgt sich das erwerbswirtschaftliche Prinzip, dem die Unternehmung definitionsgemäß folgt, mit dem von den Werbeagenturen oft hervorgehobenen Prinzip der "treuhänderischen Etatverwaltung"?

Inwieweit kann die Werbeagentur autonom sein, wenn sie die Werbefunktion der werbungtreibenden Unternehmung ganz oder auch nur teilweise übernimmt und der Werbungtreibende letztverantwortlich für seine Werbung ist?

Welcher Organisationsformen bedarf die Werbeagentur, um die von ihr geforderte Leistung erbringen zu können und um anpassungsfähig bei Marktveränderungen zu bleiben?

Erst wenn diese Fragen geklärt sind, kann die gestellte Aufgabe, nämlich die Werbeagentur in unternehmungstheoretischer Sicht darzustellen, als gelöst angesehen werden.

1) Gutenberg, E.: Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, II. Bd., Der Absatz, 10. Auflage, Berlin, Heidelberg, New York 1967, S. 123 ff. Im folgenden mit "Der Absatz" bezeichnet.

B. DER BEGRIFF DER UNTERNEHMUNG

1. Der Begriff der Unternehmung in der wirtschaftswissenschaftlichen Literatur

Die Werbeagentur als Unternehmung steht im Mittelpunkt der hier durchzuführenden Untersuchung. Bevor auf dieses Thema näher eingegangen werden kann, erscheint es nötig, sich über den Begriff der Unternehmung Klarheit zu verschaffen.¹⁾ Unternimmt man den Versuch, sich durch das Studium der einschlägigen Fachliteratur diesen Begriff zu vergegenwärtigen, findet man, wie bereits angedeutet, daß es - wie so oft in der betriebswirtschaftlichen Disziplin²⁾ - keinen inhaltlich völlig ausgedeuteten und allgemein anerkannten Unternehmungsbegriff gibt. Im Gegenteil, das Sprachsymbol "Unternehmung" wird von den einzelnen Autoren unterschiedlich weit gefaßt oder mit Inhalten versehen, die zum Teil erheblich voneinander abweichen.³⁾

Obwohl die Worte Unternehmen und Unternehmer - etymologisch gesehen - "von vornherein im wirtschaftlichen Sinne gemeint"⁴⁾ sind, werden sie im allgemeinen Sprachgebrauch auch in außerwirtschaftlichem Sinne verwandt.

-
- 1) Die Worte "Unternehmung" und "Unternehmen" werden allgemein synonym verwandt. Vgl. Wedekind, G.: Erwerbswirtschaftliche Unternehmen, Motive ihrer Gestaltung und Ermittlung ihrer Erfolge. Diss., Köln 1963, S. 13, Fußnote
 - 2) Marx, A.: a.a.O., S. 135
 - 3) Wedekind, G.: a.a.O., S. 10
 - 4) Kluge, F.: Unternehmen, in: Etymologisches Wörterbuch der Deutschen Sprache, 18. Aufl., bearbeitet von Walter Mitzka, Berlin 1960, S. 808

Der weite Inhalt des Ausdrucks Unternehmung wird deutlich, wenn Kosiol ausführt:

"Unter einer Unternehmung (oder einem Unternehmen) versteht man in allgemeiner Bedeutung eine Veranstaltung beliebiger Art und Zwecksetzung, der das Moment der Gefahr für den anhaftet, der sie durchführt, wie z.B. eine Reise in unerschlossene Gebiete, eine wissenschaftliche Expedition, ein neuartiger technischer Versuch oder eine militärische Aktion."¹⁾

Der Unternehmungsbegriff kann hier als ein übergeordneter Begriff verstanden werden, der sich auch (aber nicht ausschließlich) auf den wirtschaftlichen Bereich erstreckt.

Diesem allgemeinen Inhalt des Sprachsymbols "Unternehmung" wird in der wirtschaftswissenschaftlichen Literatur ein wirtschaftlicher Unternehmensbegriff gegenübergestellt, ohne daß jedoch von der Mehrzahl der Autoren ein einschränkender Zusatz wie "wirtschaftliche Unternehmung" oder "erwerbswirtschaftliche Unternehmung" zur Beschreibung wirtschaftlicher Institutionen oder Funktionszusammenhänge (Schichtenbetrachtung²⁾) gemacht wird.

Betrachten wir die verschiedenen Wesensbeschreibungen der Unternehmung im wirtschaftlichen Sinn auf ihren theoretischen Ausgangspunkt, so lassen sich diese in drei Hauptgruppen einteilen:

-
- 1) Kosiol, E.: Unternehmung, in: Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, 4. Bd., 3., völlig neu bearbeitete Aufl., Stuttgart 1962, Sp. 5540
 - 2) Kosiol, E.: Die Unternehmung als wirtschaftliches Aktionszentrum, Rowohlt's Deutsche Enzyklopädie, Bd. 256/257, Reinbek bei Hamburg 1966, S. 21

Die wohl älteste Begriffsbestimmung der Unternehmung geht von der Person des Unternehmers aus¹⁾; Unternehmer und Unternehmung werden hier als weitgehend austauschbare Begriffe angesehen²⁾ und die Unternehmung als "versachlichte Institution der Tätigkeit des Unternehmers"³⁾ verstanden.

Diese Begriffsbestimmung führt nach Ansicht des Verfassers nicht zu einer der Theorie und dem allgemeinen Sprachgebrauch entsprechenden Definition der Unternehmung. Durch die Einführung des Unternehmerbegriffes wird das Problem der begrifflichen Fixierung des Wesens der Unternehmung nicht gelöst, sondern nur um eine Stufe hinausgeschoben. Die Frage, die hier sofort gestellt werden muß, ist die nach dem Wesen des Unternehmers. Bei der Verfolgung dieser Frage in der Literatur zeigt sich, daß zur begrifflichen Fixierung des Unternehmerbegriffs im wesentlichen zwei Kriterien, entweder jedes für sich allein oder beide zusammen, herangezogen werden. Es sind dies die Kriterien des Risikoträgers und des Gestalters der Unternehmung.⁴⁾

-
- 1) Grochla, E.: Unternehmung und Betrieb, in: Handwörterbuch der Sozialwissenschaften, 10. Bd., Stuttgart, Tübingen, Göttingen 1959, S. 584
 - 2) Gandenberger, O.: Was ist ein Unternehmen?, Volkswirtschaftliche Überlegungen zum Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen, Veröffentlichungen des Forschungsinstituts für Wirtschaftspolitik an der Universität Mainz, Hrsg. Erich Welter, Bd. 16, Heidelberg 1963, S. 26
 - 3) Grochla, E.: a.a.O., S. 584. Im Original schräg gedruckt.
 - 4) Redlich, F.: Unternehmer, in: Handwörterbuch der Sozialwissenschaften, 10. Bd., Stuttgart, Tübingen, Göttingen 1959, S. 486 ff.; vgl. Turin, G.: Der Begriff des Unternehmers, Diss., Zürich 1947, S. 2

"Das Risikomoment als konstituierender Bestandteil des Unternehmerbegriffes finden wir erstmals bei Richard Cantillon"¹⁾ Turgot und Smith sehen die Aufgabe des Unternehmers im produktiven Einsatz eigenen oder fremden Kapitals.²⁾ Rieger beantwortet die Frage nach dem Wesen des Unternehmers durch die Gegenfrage: "Wer strebt nach Gewinn, wer hat das Eigenkapital aufgebracht, wer hat das Risiko getragen, und zwar derart, daß er im Falle einer Liquidation oder eines Konkurses an allerletzter Stelle befriedigt wird?"³⁾

Das Kriterium des Gestalters der Unternehmung findet sich bei Say, Clark und Schumpeter. Say sieht die Aufgabe des Unternehmers in der Mittlerfunktion zwischen Produktion und Konsumtion und in der Kombination der Produktionsfaktoren, Clark in der Koordination von Kapital und Arbeit, Schumpeter im Durchsetzen neuer produktiver Möglichkeiten.⁴⁾ v.Stackelberg schreibt: "Die Leistung der Unternehmer besteht insbesondere darin, daß sie die Produktionsmittel miteinander kombinieren und so die Erzeugung neuer Güter leiten, verwalten und organisieren."⁵⁾

1) Marx, A.: a.a.O., S. 141

2) Seischab, H.: Betriebswirtschaftliche Grundbegriffe, Sammlung Poeschel, Reihe I, Bd. 4, Stuttgart 1961, S. 19

3) Rieger, W.: Einführung in die Privatwirtschaftslehre, Nürnberg 1928, S. 99

4) Seischab, H.: a.a.O., S. 19; vgl. Veil, K.F.: a.a.O., S. 29 ff.

5) v.Stackelberg, H.: Grundlagen der theoretischen Volkswirtschaftslehre, 2. photomechanisch gedruckte Auflage, Tübingen, Zürich 1951, S. 18

Sieht man die Funktion des Unternehmers in der Gestaltung der Unternehmung, so kann man den Unternehmer definieren als "den Mann oder das Team von Männern, denen es gegeben ist, Unternehmungen ins Leben zu rufen und (oder) denen es zufällt, in der wie immer organisierten Unternehmung die Entscheidungen zu treffen, die das Gebilde am Leben erhalten und es in den Markt und die Volkswirtschaft einordnen."¹⁾

Von einer Reihe von Autoren wird sowohl das Kriterium des Risikoträgers als auch das des Gestalters der Unternehmung zur Begriffsbestimmung des Unternehmers verwandt. Nach Schneider gestaltet und leitet der Unternehmer "die Durchführung des in seinem Betrieb ablaufenden Teiles des Produktionsprozesses auf eigene Rechnung und Gefahr."²⁾ Von den betriebswirtschaftlich orientierten Autoren, die beide Kriterien verwenden, sei Gutenberg zitiert, der ausführt: "Vereinigen sich Eigentum am Betrieb und Geschäftsführungsfunktion in einer Person, dann werden diese Personen als 'Unternehmer' bezeichnet."³⁾

Schon die Uneinheitlichkeit der hier wiedergegebenen Definitionen des Unternehmers macht die Problema-

-
- 1) Redlich, F.: a.a.O., S. 489
 - 2) Schneider, E.: Einführung in die Wirtschaftstheorie, I. Teil, Theorie des Wirtschaftskreislaufs, 8., durchgesehene Aufl., Tübingen 1960, S. 15
 - 3) Gutenberg, E.: Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, I. Bd., Die Produktion, 14. Auflage, Berlin, Heidelberg, New York 1968. Im folgenden mit "Die Produktion" bezeichnet. S. 471

tik des Versuchs deutlich, den Unternehmungsbegriff von dem des Unternehmers abzuleiten, da man, ohne dem Ziel einer Begriffsbestimmung der Unternehmung nähergekommen zu sein, zu einem "schillernden" Unternehmerbegriff gelangt und der, wie noch gezeigt werden wird, wesentliche Unternehmungsdeterminanten, wie zum Beispiel die des Sozialgebildes, ausklammert. Wir wenden uns deshalb anderen Begriffsbestimmungen der Unternehmung zu.

Eine zweite Gruppe von Autoren geht bei der Begriffsbestimmung der Unternehmung von dem Erfahrungsgegenstand der "konkreten Wirtschaftseinheit" aus. Es scheint unmöglich, den Begriff der Unternehmung unter dem Aspekt der Wirtschaftseinheit zu behandeln, ohne einen zweiten Begriff einzuführen, der mit dem Sprachsymbol Unternehmung in engstem Zusammenhang steht, nämlich den Begriff des Betriebes.

Das Problem der Begriffsbestimmung der Unternehmung entsteht mit der Frage, wie die als "Datum der ökonomischen Realität"¹⁾ erfahrenen, konkreten Wirtschaftseinheiten bezeichnet werden sollen. "Da die konkrete Wirtschaftseinheit sowohl die Merkmale des nachhaltigen 'Betreibens' als auch die des wagenden 'Unternehmens' beinhaltet, boten sich zu ihrer begrifflichen Fixierung in der Wissenschaft in erster Linie die Bezeichnungen Betrieb und Unternehmung an, die bereits in der Praxis Anwendung fanden und daher zunächst als empirische Begriffe entwickelt worden sind."²⁾

1) Grochla, E.: a.a.O., S. 583

2) Grochla, E.: a.a.O., S. 583

Je nach ihrem individuellen theoretischen Ansatzpunkt werden von wirtschaftswissenschaftlichen Autoren einmal die Unternehmung als Überbegriff und der Betrieb als Unterbegriff oder umgekehrt, der Betrieb als Oberbegriff und die Unternehmung als Unterbegriff, verwandt.¹⁾

Bei Rieger ist "Unternehmung" bei konkreter Betrachtung "der umfassendere Begriff; er umschließt den Betrieb plus leitende Idee: Gewinnstreben. Man kann also gelegentlich Unternehmung sagen und dabei ihren Betrieb mit einschließen, aber niemals kann man Betrieb sagen und damit eine Unternehmung meinen."²⁾ Umgekehrt führt Mellerowicz aus: "Betrieb und Unternehmung unterscheiden sich dadurch, daß die Unternehmung eine historische Form des Betriebes ist, ebenso wie es die Eigen- und Zunftwirtschaft waren, die Genossenschafts- und Gemeinwirtschaft es sind ... Ist die Unternehmung nur eine bestimmte historische Form des Betriebes, so ist 'Betrieb' der weitere, 'Unternehmung' der engere Begriff."³⁾

Interessant an dieser Stelle erscheint die Meinung von Paulsen: "Die technischen Einheiten zur Durchführung der Produktion werden oft als 'Betriebe' von den wirtschaftlichen Einheiten, den 'Unternehmungen', ... unterschieden. Der Begriff 'Betrieb' kann aber auch als

1) Wöhe, G.: Methodologische Grundprobleme der Betriebswirtschaftslehre, Meisenheim am Glan 1959, S. 27 f.; vgl. Seyffert, R.: Über Begriff, Aufgaben und Entwicklung der Betriebswirtschaftslehre, 4. Aufl., Stuttgart 1957, S. 7 ff.

2) Rieger, W.: a.a.O., S. 40

3) Mellerowicz, K.: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 10., erweiterte und veränderte Auflage, Bd. I, Sammlung Götschen, Bd. 1008/1008a, Berlin 1958, S. 19. Im Original zum Teil gesperrt gedruckt.

'Unternehmungen' und 'Haushalte' umfassender Oberbegriff angesehen werden."¹⁾

Andere Autoren sehen die Inhalte der Sprachsymbole Betrieb und Unternehmung als gleichwertig an, da sie sich nach ihrer Auffassung nur durch eine unterschiedliche Betrachtungsweise ein und desselben Erfahrungsgegenstandes unterscheiden.²⁾ Die Begriffe Unternehmung und Betrieb werden von diesen Autoren dazu verwandt, um verschiedene Wesensseiten des Erfahrungsgegenstandes "konkrete Wirtschaftseinheit" zum Ausdruck zu bringen.

Die Wirtschaftseinheit wird in einer Schichtenbetrachtung³⁾ entweder als wirtschaftlich-rechtliche Einheit betrachtet und dann als Unternehmung bezeichnet oder als technische Einheit angesehen und dann Betrieb genannt.

In diesem Sinne schreibt Schäfer: "'Unternehmung' und 'Betrieb' stellen sich uns als zwei wesensverschiedene Aspekte ein und desselben Erfahrungsgegenstandes dar: der Produktiveinheiten der Wirtschaft ..."⁴⁾

Doch auch eine Begriffsbildung der Unternehmung von der Produktiveinheit der Wirtschaft, von der konkreten Wirtschaftseinheit aus scheint nicht zum Ziel

1) Paulsen, A.: Allgemeine Volkswirtschaftslehre, Bd. I, Grundlegung, Wirtschaftskreislauf, Sammlung Götschen, Bd. 1169, 3., neu bearbeitete Auflage, Berlin 1959, S. 27

2) Wöhe, G.: a.a.O., S. 28

3) Kosiol, E.: Die Unternehmung als wirtschaftliches Aktionszentrum, a.a.O., S. 21

4) Schäfer, E.: Die Unternehmung, Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, Köln und Opladen 1949, S. 95. Aspekte im Original schräg gedruckt.

zu führen, da sie es nicht ermöglicht, im Einzelfall ein Wirtschaftsgebilde eindeutig als Betrieb oder Unternehmung oder als weder Betrieb noch Unternehmung zu klassifizieren und diese Definition nicht das beinhaltet, was heute unter dem Wort Unternehmung verstanden wird.

Etwas zu eng wird die Unternehmung von Fischer beschrieben, der ausführt, daß die Bezeichnung Unternehmung heute nur noch dann verwendet wird, "wenn die Rechtsnatur des Betriebes nach außen hin dargestellt werden soll."¹⁾

Zu dem Vorgehen, den Betrieb als technische, die Unternehmung als rechtliche oder ökonomische oder organisatorische oder finanzielle oder erwerbswirtschaftliche Einheit anzusehen, führt Gutenberg aus, daß jede Konkretisierung des Unternehmungszweckes immer zugleich organisierte Werkverrichtung ist, gleichgültig, ob es sich um fertigungstechnische, vertriebstechnische oder finanzielle Maßnahmen handelt.²⁾ "Außer diesen technisch-organisatorischen Tatbeständen ist nur ein abstraktes Prinzip vorhanden, welches in diesem Falle das erwerbswirtschaftliche oder, in seiner Steigerung, das gewinnmaximale Prinzip ist. Man müßte also schon dieses Prinzip - eben als völlig abstraktes - mit 'Unternehmung' identifizieren, wenn man zu zwei Einheiten, Betrieb und Unternehmung, kommen wollte.

1) Fischer, G.: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 7. erw. Aufl., Heidelberg 1957, S. 47. Im Original zum Teil schräg gedruckt.

2) Gutenberg, E.: Die Produktion, S. 494

Aber Unternehmung wäre dann lediglich als ein Prinzip gekennzeichnet; ein Ergebnis, das nicht befriedigt."¹⁾

Die beiden vorgenannten Definitionstypen ziehen entweder in Form der Einführung des Begriffes des Unternehmers oder des der "konkreten Wirtschaftseinheit" erneut definitionsbedürftige Begriffe zur Beschreibung des Wesens der Unternehmung heran. Klar davon unterschieden werden kann eine dritte Gruppe von Begriffsbestimmungen der Unternehmung, bei der bestimmte Kriterien zur Definition herangezogen werden.

Ähnlich wie bei der Definition des Unternehmers werden diese Kriterien von den einzelnen Autoren entweder iterativ oder in bestimmten Kombinationen zur Beschreibung des Unternehmungsbegriffes verwandt. Solche Kriterien sind z.B. die wirtschaftliche Selbständigkeit²⁾, das Erwerbsprinzip³⁾, die Art der Gewinnverteilung⁴⁾, das Privateigentum an den Produktionsmitteln, die Fremdbedarfsdeckung⁵⁾ und die Produktion für den anonymen Markt⁶⁾.

1) Gutenberg, E.: a.a.O., S. 494

2) Gandenberger, O.: a.a.O., S. 26; Marx, A.: a.a.O., S. 147; Penrose, E. (The Theory of the Growth of the Firm, Oxford 1959) spricht von dem Unternehmen als "autonomer administrativer Planungseinheit". Zit. nach Gandenberger, O.: a.a.O., S. 26

3) Marx, A.: a.a.O., S. 147

4) Hier werden nur solche Wirtschaftseinheiten als Unternehmungen angesehen, die ihren Erwerbsüberschuß an private Unternehmer abführen. Vgl. Grochla, E.: a.a.O., S. 585

5) Seyffert, R.: Über Begriff, Aufgaben und Entwicklung der Betriebswirtschaftslehre, 4. Auflage, Stuttgart 1957, S. 12

6) Grochla, E.: a.a.O., S. 585

Betrachten wir zur näheren Erläuterung des soeben Gesagten einige Definitionen.

Stark wird das Kriterium der Selbständigkeit von Carell hervorgehoben: "Die Unternehmung ist eine zum Zwecke des Wirtschaftens geschaffene Einheit, deren Wirtschaften sich nach selbständigen und unter eigener Verantwortung gefaßten Entschlüssen und nach einheitlichem Willen durch Verfügung über eine technisch-organisatorische Vereinigung der Wirtschaftsfaktoren vollzieht."¹⁾ Paulsen definiert: "'Unternehmung' ('Firma') ist die ökonomische Einheit, die auch mehrere Betriebe umfassen kann, gekennzeichnet durch die Einheit der Zielsetzung und damit des Wirtschaftsplanes."²⁾

Erich Schneider hebt das Erwerbsprinzip bei seiner Begriffsbestimmung der Unternehmung hervor. Er bezeichnet die Unternehmung als eine "Erwerbswirtschaftseinheit eines Unternehmers."³⁾

Die Kriterien der Leitung durch den Unternehmer, der Übernahme des Marktrisikos und der Fremdbedarfsdeckung werden von Seyffert hervorgehoben. Seyffert führt aus: "Unternehmungen sind abgeleitete

1) Carell, E.: Allgemeine Volkswirtschaftslehre, 9., verb. Aufl., 37.-41. Tausend, Heidelberg 1961, S. 80
Unternehmung im Original gesperrt gedruckt.

2) Paulsen, A.: Allgemeine Volkswirtschaftslehre, Sammlung Götschen, Bd. 1170, Teil II, Haushalte, Unternehmungen, Marktformen, 3., neubearbeitete Aufl., Berlin 1960, S. 47

3) Schneider, E.: a.a.O., S. 16

Betriebswirtschaften, die, durch Unternehmer oder ihnen gleichzusetzende Funktionäre nach kaufmännischen Grundsätzen geleitet, unter freiwilliger Übernahme des Marktrisikos fremden Bedarf zu decken bereit sind."¹⁾

Sehr starke Verbreitung hat die Auffassung gefunden, daß die Unternehmung als Betriebstyp anzusehen ist, "der durch die gesellschaftlichen und geistigen Wurzeln des kapitalistischen Wirtschaftssystems geprägt wurde und der durch die Merkmale der inneren und äußeren Autonomie und des erwerbswirtschaftlichen Strebens gekennzeichnet ist."²⁾

Als bedeutendster Repräsentant dieser Auffassung ist Gutenberg anzusehen. Gutenberg bezeichnet den Betrieb "als rein technisches Gebilde, als lediglich eine Faktorkombination nach dem Prinzip der Wirtschaftlichkeit", der jedoch immer nur einen Teil und nicht ein Ganzes darstellt.³⁾ Die betrieblichen Vorgänge erhalten erst dann ihren Sinn, wenn sie in die drei Koordinaten eingefügt werden, "die das Wesen des kapitalistischen Betriebstyps, der Unternehmung, ausmachen." ⁴⁾ "Nur wenn man dem Faktorsystem, dem Prinzip der Wirtschaftlichkeit und dem Prinzip des finanziellen Gleichgewichts das erwerbswirtschaftliche Prinzip und die Prinzipien der inneren

1) Seyffert, R.: a.a.O., S. 12. Unternehmung im Original schräg gedruckt.

2) Grochla, E.: a.a.O., S. 585, vgl. Wöhe, G.: a.a.O., S. 27

3) Gutenberg, E.: Die Produktion, S. 494

4) Gutenberg, E.: a.a.O., S. 494 f.

und äußeren Autonomie als Determinanten zuordnet, erhält man den 'kapitalistischen' Betriebstyp, die Unternehmung.¹⁾

In der Unterschiedlichkeit der von den einzelnen Autoren gegebenen Begriffsbestimmungen der Unternehmung kann noch kein hinreichender Grund dafür gesehen werden, daß die Frage nach dem Wesen der Unternehmung hier neu gestellt wird. Wie einleitend ausgeführt wurde, besteht trotz aller Unterschiedlichkeit für den Verfasser die Möglichkeit, einen - seinen Vorstellungen entsprechenden - Unternehmensbegriff herauszugreifen und das Thema unter Zugrundelegung dieses Begriffes zu bearbeiten. Ein allen gestellten Anforderungen genügender Unternehmungsbegriff wurde jedoch nicht gefunden.

Die Unternehmung, wie sie hier verstanden werden soll, ist zwar eine "kapitalistische" oder besser marktwirtschaftliche Erscheinung und daher erwerbswirtschaftlich orientiert und ex definitione autonom, doch müssen noch weitere Kriterien berücksichtigt werden, wenn von einer Unternehmung gesprochen werden soll, die den Vorstellungen entspricht, die heute mit diesem Sprachsymbol verbunden werden.

Eine Möglichkeit, diese Behauptung zu erläutern, bestünde darin, die einzelnen Unternehmungsdefinitionen auf ihren Inhalt hin einer kritischen Würdigung zu unterziehen. Ein derartiges Vorgehen würde

1) Gutenberg, E.: a.a.O., S. 495

wegen der Vielzahl der in der Literatur vorhandenen Definitionen wohl immer unvollständig bleiben. Darüber hinaus ist zu berücksichtigen, daß hierdurch nur ein mehr destruktiver als konstruktiver Beitrag zur Unternehmungstheorie geleistet würde. Die Aufgabe der Entwicklung eines neuen Unternehmungsbegriffes stünde trotzdem noch bevor.

Aus diesem Grunde wird hier sogleich mit der Ableitung eines neuen Begriffes der Unternehmung begonnen.

2. Die Ableitung eines neuen Unternehmungsbegriffes

21. Die Prämissen der Ableitung des Unternehmungsbegriffes

Da die Sprache nicht nur Denk-, sondern auch Verständigungsmittel ist¹⁾ und der Sprachgebrauch unter dem Sprachsymbol Unternehmung nicht einen abstrakten Funktionszusammenhang, sondern - wie Kosiol ausführt - die Realerscheinung meint²⁾, soll im folgenden versucht

1) Preiser, E.: Der Kapitalbegriff und die neuere Theorie, in: Bildung und Verteilung des Volkseinkommens, 2., durchgesehene und erw. Aufl., Göttingen 1961, S. 99

2) Kosiol, E.: Unternehmung, in: Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, 4. Bd., 3., völlig neu bearbeitete Auflage, Stuttgart 1962, Sp. 5545

werden, einen Unternehmungsbegriff zu entwickeln, der sowohl den Anforderungen des allgemeinen Sprachgebrauchs als auch denjenigen der Wirtschaftstheorie gerecht wird.

Zu Beginn der Überlegungen zur Erarbeitung eines Unternehmungsbegriffes erscheint es erforderlich, auf drei Prämissen einzugehen, die in der Wirtschaftstheorie allgemein anerkannt und zur Beweisführung herangezogen werden, trotzdem jedoch einen axiomatischen Charakter tragen.¹⁾

Diese Prämissen sind:

- a) die ständigen Mangellagen des Menschen,
- b) die ökonomische Vernunft,
- c) die Ergiebigkeit der Arbeitsteilung.

211. Die ständigen Mangellagen des Menschen

Schon bei einer oberflächlichen Betrachtung der Natur, in der der Mensch lebt, und der Situation des Menschen läßt sich unschwer feststellen, daß dieser sich in einer ständigen Mangellage befindet. Die Natur von sich aus bietet nur unsichere und kärgliche Lebensmöglichkeiten. Das menschliche Dasein, das sich nur in der Form des "Lebens" vollziehen kann, ist deshalb wesensmäßig eine Notlage.²⁾ Den wenigen "Mitteln zum Leben", die sich in der Natur originär, das heißt ohne

1) Vgl. Veil, F.K.: a.a.O., S. 89 ff.

2) Veil, F.K.: a.a.O., S. 89

vorhergehende Bearbeitung oder "Bewirtschaftung" finden, stehen Bedürfnisse des Menschen gegenüber, die das "Angebot" um ein Vielfaches übersteigen.

Unerheblich ist dabei, ob die Bedürfnisse des Menschen objektiv oder subjektiv vorhanden sind, ob es sich um natürliche oder durch geweckte Empfindungen verursachte Mangellagen handelt. Immer wird der Mensch die Knappheit der Güter, die Nichtbefriedigung seiner Bedürfnisse als eine mehr oder minder gravierende Mangellage empfinden.

Zu der Problematik der natürlichen oder künstlichen Mangellagen führt Illetschko aus: "Zu dem zoologischen Habitat gesellt sich aus den geistigen Bedürfnissen ein kulturelles und aus dem Zusammenleben mit anderen Menschen ein gesellschaftliches. Alle diese benötigen Dinge, verursachen Mangellagen, und das natürliche Habitat erweitert sich mit ihnen zum menschlichen Lebens- und Wirkensraum, der geschaffen und erhalten werden muß. Dieses Schaffen und Erhalten ist 'Wirtschaften'".¹⁾

Das "Wirtschaften" ermöglicht es dem Menschen, die Diskrepanz zwischen der naturgegebenen Güterknappheit und seinen Bedürfnissen zu vermindern. Der Mensch wird tätig, um durch Arbeit und Bearbeitung von Rohstoffen diejenigen Güter zu beschaffen, die er zur Befriedigung seiner Bedürfnisse braucht.

1) Illetschko, L.: a.a.O., S. 9

212. Die ökonomische Vernunft

Da die Bedürfnisse auch das durch das Wirtschaften erreichbare Angebot an Gütern um ein Vielfaches übersteigen, ist die vom Menschen empfundene Knappheit als solche nie zu beseitigen. Was der Mensch tun kann, ist zu versuchen, zu einem relativen Maximum der Bedürfnisbefriedigung zu gelangen. Die Voraussetzung hierzu ist jedoch, daß der Mensch seine Bedürfnisse kennt und sie nach ihrer Dringlichkeit zu bewerten vermag. Dieses Erkennen und Werten ist Bestandteil ökonomischer Vernunft. Sie erlaubt es, durch Wirtschaften den Ertrag zu maximieren.

Zur ökonomischen Vernunft gehört aber nicht nur das "richtige" Auswählen der Zielsetzung, sondern auch das Erkennen der richtigen, das heißt zu einem Maximum an Ertrag führenden Mittel.

Es ist nun das Gebot der wirtschaftlichen Vernunft, "daß aus einer Alternative möglicher wirtschaftlicher Handlungen diejenige zu wählen ist, die am besten die Notlage behebt, das heißt die wirtschaftlichste".¹⁾ Welcher Weg jeweils der wirtschaftlichste ist, zeigen die praktische Erfahrung²⁾ sowie Wirtschaftlichkeitsberechnungen, angefangen bei Kalkulationen einfachster Art bis

1) Veil, K.F.: a.a.O., S. 89

2) Ders.: a.a.O., S. 94

zu den Methoden der Operations Research, die heute Anwendung finden.

213. Die Ergiebigkeit der Arbeitsteilung

Ein wichtiges Ergebnis der ökonomischen Vernunft ist die Erkenntnis der größeren Effizienz wirtschaftlicher Betätigung bei einer Arbeitsteilung. Die Erkenntnis der Ergiebigkeit der Arbeitsteilung ist weitgehend eine Erfahrungstatsache.

"Von den vielen Leistungen, die zur Stillung der Lebensnotdurft erforderlich sind, übernimmt ein Mensch jeweils eine oder eine beschränkte Anzahl, die er nicht für sich, sondern für alle oder eine Mehrzahl der anderen Menschen erstellt. Die praktische Erfahrung zeigt, daß der Leistungseffekt durch eine solche Regelung der Arbeit vervielfältigt wird."¹⁾

Eine ähnliche Überlegung findet sich bei Fricke: "Die Arbeitsteilung ist ein technisch-organisatorisches Prinzip, das den Effekt menschlicher Arbeit zu erhöhen trachtet. Je höher der Grad der Arbeitsteilung ist, desto mehr wächst nach herrschender westlicher und östlicher Auffassung das Sozialprodukt und damit auch die volkswirtschaftliche Produktivität..."²⁾

1) Veil, K.F.: a.a.O., S. 94

2) Fricke, R.: Grundlagen der Produktivitätstheorie. Schriftenreihe zur Produktivitätsforschung des volkswirtschaftlichen Instituts der Technischen Hochschule Karlsruhe, Bd. 1, Frankfurt 1961, S. 34

22. Die Errichtung wirtschaftlicher Gebilde

Das Phänomen des Wirtschaftens wird oft am Beispiel Robinsons dargestellt. Robinson, für sich alleingestellt, betrieb jedoch keine Arbeitsteilung, sondern allenfalls eine Umwegproduktion, um die Ergiebigkeit seines Arbeits- und Produktionsmitteleinsatzes zu steigern. Eine Arbeitsteilung wurde ihm erst dann möglich, als Freitag in Erscheinung trat.

Betrachtet man die Situation Robinsons als Ausnahme, so kann die Familie als erste "natürliche" Gemeinschaft bezeichnet werden, die arbeitsteilig tätig wurde.

Bei der Aufgabentrennung zwischen Mann und Frau bleibt dieser Prozeß jedoch nicht stehen. Als eine weitere Form des Wirtschaftens auf dem Weg zu einer Volkswirtschaft kann die "Eigenbedarfsdeckungswirtschaft"¹⁾ bezeichnet werden. "Das Wirtschaftssystem besteht in diesem Falle aus isoliert nebeneinander stehenden Eigenwirtschaften, die ihren Bedarf unmittelbar selbst decken, ohne mit anderen Eigenwirtschaften in Beziehung zu treten ... Innerhalb der Eigenwirtschaften kann ein hoher Grad interner, technischer Arbeitsteilung erreicht sein; eine externe, ökonomische Arbeitsteilung dagegen fehlt."²⁾

1) Kosiol, E.: Die Unternehmung als wirtschaftliches Aktionszentrum, a.a.O., S. 46

2) Ders.: ebenda

Betrachtet man die Familien, den Haushalt als natürliche Gemeinschaft, als Zentrum des Lebens des einzelnen Menschen, so ist die spezialisierte Leistung eines einzelnen Familienmitgliedes, die gegen Güter oder Leistungen, deren die Familie bedarf, eingetauscht werden, eine Leistung nach "außen".

Außerhalb des Haushaltes vollzieht sich nun ein zweiter Prozeß, der für die Begriffsbestimmung der Unternehmung von erheblicher Bedeutung ist. Während nämlich ein Teil der spezialisierten Leistungen, wie die des Arztes oder Rechtsanwaltes, weiterhin als Einzelleistungen erbracht werden, werden andere Leistungen, entsprechend dem Erfordernis ökonomischer Vernunft, im sozialen Zusammenhang erbracht.

Außerhalb des Haushaltes finden sich verschiedene Menschen zusammen, um eine wirtschaftliche Leistung (Ware oder Dienstleistung) hervorzubringen. Sozialgebilde entstehen, die gegenüber dem der Familie neuartig sind und die sich dadurch auszeichnen, daß in ihnen außerhalb des Haushaltes spezialisierte Einzelleistungen von Haushaltsmitgliedern zu einer wirtschaftlich verwertbaren Gesamtleistung kombiniert werden.

Diese Gebilde erfüllen wirtschaftliche Aufgaben. Sie sind Wirtschaftsgebilde und - wie mit Recht behauptet werden darf - ein Faktum ökonomischer Realität. Da wir derartige Wirtschaftsgebilde in jedem Wirtschaftssystem finden, sind sie, wenn nicht weitere Kriterien zu ihrer Beschreibung herangezogen werden, systemindifferent.

In diesem Sinne führt Kosiol aus: "Die heutigen Wirtschaftssysteme sind durch eine externe Arbeitsteilung gekennzeichnet, die zur Entstehung von Betrieben führt, die nicht mehr ausschließlich für eigenen, sondern in erster Linie und überwiegend für fremden Bedarf produzieren ... Der Bedarf an nicht selbst produzierten Gütern wird indirekt, das heißt auf dem Wege des Tausches über den Markt gedeckt."¹⁾

23. Das ordnungspolitische Problem

"Die außerordentlich weit getriebene Gliederung, die sich aus der Arbeitsteilung - der horizontalen wie der vertikalen - ergibt, führt zu der Frage nach der notwendigen Koordinierung der einzelnen Glieder des arbeitsteiligen Prozesses."²⁾ Es muß eine Entscheidung darüber gefällt werden, "wie dieser ungeheure und verwickelte Prozeß der arbeitsteiligen Produktion gelenkt werden soll."³⁾

Da nach wie vor die Überwindung der Spannungen zwischen vorhandenen Mitteln und den Bedürfnissen der Menschen das Ziel des Wirtschaftens ist, muß die Wirtschaftsordnung, welche die Einzelwirtschaften zu einer

1) Kosiol, E.: a.a.O., S. 46

2) Röpke, W.: Die Lehre von der Wirtschaft, 9., durchgesehene Aufl., Erlenbach-Zürich und Stuttgart 1961, S. 69 f. Koordinierung im Original gesperrt gedruckt.

3) Preiser, E.: Die Zukunft unserer Wirtschaftsordnung. Eine Betrachtung über Kapitalismus und Soziale Marktwirtschaft, 3., erw. Aufl., Heidelberg 1960, S. 50

(Volks-)Wirtschaft zusammenfügt, die Forderung nach größtmöglicher Effektivität erfüllen. Je intensiver die Arbeitsteilung ist, desto größer werden notgedrungen die Anforderungen, die an die Wirtschaftsordnung gestellt werden.¹⁾

Die klassische Nationalökonomie (Adam Smith) sah das "Rezept" für den wirtschaftlichen Fortschritt in einer liberalen Wirtschaftsordnung, die dem einzelnen die größtmögliche Freiheit einräumt und die Befugnisse des Staates auf ein Minimum reduziert.

Ihre moralische Rechtfertigung erfährt diese Wirtschaftsordnung durch die Annahme, daß der einzelne bei der Verfolgung seiner egoistischen Pläne den wirksamsten Beitrag zur allgemeinen Wohlfahrt leistet. Da der Ausgleich zwischen den Gütern und den Bedürfnissen, zwischen Angebot und Nachfrage, über den Markt erfolgt, wird diese Form der Koordinierung der einzelnen Wirtschaftssubjekte zu einem interdependenten Gesamtsystem als Marktwirtschaft bezeichnet.

"Der Ausdruck Marktwirtschaft besagt zunächst nichts weiter, als daß die wirtschaftenden Personen aufgrund freiwilliger Entschlüsse miteinander in vertragliche Beziehung treten, um Güter oder Dienstleistungen zu kaufen oder zu verkaufen."²⁾

1) Eucken, W.: Grundsätze der Wirtschaftspolitik, Rowolts Deutsche Enzyklopädie, Bd. 81, Reinbek bei Hamburg 1961, S. 15

2) Preiser, E.: a.a.O., S. 56

Das Gegenstück dazu ist die zentralgeleitete Wirtschaft, "in der der Ablauf des Produktionsprozesses und die Versorgung der Teilnehmer am Produktionsprozeß das Ergebnis eines vom Staat gelegten Wirtschaftsplanes sind."¹⁾

Sowohl die Marktwirtschaft als auch die Zentralverwaltungswirtschaft müssen dafür Sorge tragen, daß ständig überprüft wird, ob der Leistungsanteil der einzelnen Wirtschaftssubjekte der ständig wechselnden Zusammensetzung des Gesamtbedarfs entspricht²⁾, und falls erforderlich, die entsprechenden Revisionen vornehmen.

Während die Anpassung an geänderte Bedarfsverhältnisse in der liberalen Wirtschaftsordnung über den Markt erfolgt und den selbständigen Wirtschaftssubjekten überlassen bleibt, ist es, bedingt dadurch, daß den privaten Wirtschaftssubjekten die freie Verfügbarkeit über die Produktionsmittel entzogen ist, das oberste Prinzip der Zentralverwaltungswirtschaft, daß alle wirtschaftlichen Vorgänge zentral gesteuert werden.³⁾ Mit dieser Entziehung entfällt das wirtschaftliche Risiko der Einzelwirtschaften. Fehlleistungen und Rückschläge werden vom Staat getragen und ausgeglichen.

1) Schneider, E.: Einführung in die Wirtschaftstheorie, I. Teil, Theorie des Wirtschaftslaufs, 8., durchgesehene Auflage, Tübingen 1960, S. 19

2) Vgl. Veil, K.F.: a.a.O., S. 97

3) Vgl. Preiser, E.: a.a.O., S. 51 f.

24. Die Kennzeichen der Marktwirtschaft als Bestandteil des Unternehmungsbegriffes

241. Die Autonomie der Wirtschaftssubjekte und ihre Derivate

Wenn man die Marktwirtschaft und die Zentralverwaltungswirtschaft als die zwei möglichen Wirtschaftsformen anerkennt und unberücksichtigt läßt, daß diese in der wirtschaftlichen Realität nie in "reiner Form", sondern immer nur in bestimmten Modifikationen zu finden sind, so scheint das Sprachsymbol Unternehmung dem Bereich der Marktwirtschaft zugeordnet werden zu müssen. Diese Auffassung wird hier deshalb vertreten, weil mit dem Wort Unternehmung nach unserer Auffassung ein wagendes Moment, ein aktives Tätigwerden verbunden werden muß, und diese beiden Kriterien den einzelnen Wirtschaftssubjekten nur von einer marktwirtschaftlichen Ordnung gewährt werden können. Nur die Marktwirtschaft (Verkehrswirtschaft) kann gemäß ihrer Definition den Wirtschaftssubjekten aufgrund der von ihr gewährten Vertragsfreiheit die Möglichkeit zu einem aktiven, unternehmerischen Tätigwerden geben, dem zugleich das Moment des wirtschaftlichen Risikos anhaftet.

In einem Wirtschaftssystem wie dem der Zentralverwaltungswirtschaft, in dem die einzelnen Subjekte nicht autonom, sondern nur Glieder eines übergeordneten Ganzen sind, die durch das "Organ-Prinzip"¹⁾ gekennzeichnet sind, gibt es, wenn man - so wie es hier geschieht - die wirtschaftliche

1) Gutenberg, E.: Die Produktion, S. 450

Selbständigkeit als wesentliches Kriterium des Unternehmungsbegriffes ansieht, keine Unternehmungen.

Wie aus der gegebenen Definition der Marktwirtschaft hervorgeht, beruht die marktwirtschaftliche Ordnung auf dem Zusammenwirken selbständiger Wirtschaftssubjekte.¹⁾ Der Austausch von Gütern und Leistungen erfolgt aufgrund freier Vereinbarungen und Entscheidungen der an der Wirtschaft beteiligten Subjekte. Die Möglichkeit hierzu bilden das Privateigentum und der freie Vertrag.²⁾ Es erscheint unabdingbar, daß das Wirtschaftssubjekt, das als Unternehmung bezeichnet werden soll, durch das tragende Prinzip der Marktwirtschaft, nämlich das der wirtschaftlichen Selbständigkeit, gekennzeichnet ist. "Die wirtschaftliche Selbständigkeit einer Unternehmung besteht darin, daß sie die Wahlentscheidungen aufgrund eigener Initiative und Verantwortung, eigener Planung und eigener ökonomischer Überlegungen treffen kann. Nur wenn diese Bedingungen erfüllt sind, kann von unternehmerischen Entscheidungen gesprochen werden."³⁾

Die wirtschaftliche Selbständigkeit der Unternehmung ist nun keine absolute Selbständigkeit. Der Staat greift zwar nicht oder zumindest kaum in die Wirtschaftspläne der Individuen ein, doch stellt

1) Preiser, E.: a.a.O., S. 60

2) Preiser, E.: a.a.O., S. 60

3) Kosiol, E.: Die Unternehmung als wirtschaftliches Aktionszentrum, a.a.O., S. 18

er "die 'Verkehrsordnung' für den Verkehr der Wirtschaftseinheiten untereinander auf. Durch seine Rechtsordnung schützt er das Privateigentum, sorgt für die Einhaltung der Verträge, bestimmt die Regeln für den wirtschaftlichen Wettkampf zwischen den einzelnen Wirtschaftseinheiten, stellt zivil- und strafrechtliche Normen auf und unterhält Gerichtshöfe."¹⁾

Ausgehend vom Prinzip der wirtschaftlichen Selbständigkeit lassen sich zwei weitere und bereits bei der Begründung für die Zuordnung des Unternehmungsbegriffes zur marktwirtschaftlichen Ordnung erwähnte Kriterien ableiten, die als Derivate des Prinzips der Selbständigkeit der Wirtschaftssubjekte anzusehen sind. Diese beiden Kriterien sind die Eigeninitiative und das wirtschaftliche Risiko.

Die Selbständigkeit bedeutet, daß niemand einem Wirtschaftssubjekt Vorschriften über Art und Umfang seiner Betätigung machen kann. Will es am wirtschaftlichen Verkehr teilnehmen, so muß es selbst die Initiative ergreifen. Auf der anderen Seite erfordert die wirtschaftliche Selbständigkeit in der marktwirtschaftlichen Ordnung die Bereitschaft, ein wirtschaftliches Risiko auf sich zu nehmen, das auf der "technisch-ökonomischen Arbeitsteilung und den Entscheidungsproblemen bei unvollkommener Information"²⁾ beruht.

1) Schneider, E.: a.a.O., S. 19; vgl. Illetschko, L.: a.a.O., S. 46

2) Kosiol, E.: a.a.O., S. 19

Die Erwähnung des Prinzips der Eigeninitiative ist deshalb erforderlich, weil hier die unternehmungstheoretische Begründung für die Bildung und den Einsatz eines absatzpolitischen Instrumentariums liegt. Die Wirtschaftssubjekte der Marktwirtschaft verhalten sich nicht ausschließlich passiv und produzieren bzw. leisten das, was der Markt verlangt. Neben einer Anpassung an Marktgegebenheiten versuchen die Wirtschaftssubjekte, aktiv auf das Marktgeschehen Einfluß zu nehmen, die Absatzsituation nach ihren Wünschen zu verändern und durch Schaffung neuer Produkte und Dienstleistungen neue Märkte zu erschließen.

Das Kriterium des Risikos, das heißt des wirtschaftlichen Mißerfolges, lastet auf den einzelnen Wirtschaftssubjekten der Marktwirtschaft, während in der Zentralverwaltungswirtschaft die Risiken vom Staat getragen werden.

242. Das erwerbswirtschaftliche Prinzip

Zur näheren Bestimmung des Begriffes der Unternehmung ist nun auf ein Prinzip einzugehen, das neben dem der Autonomie ein tragender Bestandteil jeder marktwirtschaftlichen Ordnung ist, in der oben gegebenen Wesensbeschreibung der Marktwirtschaft jedoch nur indirekt zum Ausdruck kommt.

War im Vorhergehenden ausgeführt worden, daß in der Marktwirtschaft die wirtschaftenden Personen

aufgrund freiwilliger Entschlüsse miteinander in vertragliche Beziehungen treten, um Leistungen und Güter auszutauschen, so kommt hierin das Prinzip der wirtschaftlichen Selbständigkeit direkt, das Motiv dieses Tätigwerdens der Wirtschaftspersonen jedoch nur indirekt zum Ausdruck.

Wenn man jedoch den Mechanismus der Marktwirtschaft erklären will, so muß man von den wirklichen Motiven der handelnden Personen ausgehen.¹⁾

Das Motiv des Tätigwerdens der Wirtschaftssubjekte wird als das erwerbswirtschaftliche Prinzip bezeichnet. Es bedeutet in gewisser Weise eine Modifikation des "Wirtschaftens", das heißt des Beschaffens von Gütern und des "Haushaltens" mit den erworbenen Gütern.²⁾ Die Arbeitsteilung hat die Art des Beschaffens von Gütern wesentlich verändert. War es früher so, daß eine Entscheidung darüber getroffen werden mußte, wie die zur Verfügung stehende Arbeitszeit auf die Beschaffung der einzelnen Güter verwendet werden soll, um einen möglichst großen Nutzen zu erreichen, so stellt sich die Frage in der arbeitsteiligen Wirtschaft in der Form der Erzielung eines hohen Geldeinkommens. Die "Höhe des Geldeinkommens" bemißt den erreichbaren Versorgungsstand im allgemeinen,

-
- 1) Vgl. Preiser, E.: Nationalökonomie heute, Eine Einführung in die Volkswirtschaftslehre, 4. Aufl., München 1963, S. 45
- 2) Carell, E.: Allgemeine Volkswirtschaftslehre, 9., verbesserte Auflage, 37.-41. Tausend, Heidelberg 1961, S. 14

ohne daß der Aufwand zur Einkommensbeschaffung mit dem konkreten Nutzen bestimmter Verbrauchsgüter verglichen wird. Erstrebt wird möglichst hohes Einkommen durch bestmögliche Verwertung der verfügbaren Leistungen, möglichst hoher Verbrauchsnutzen durch bestmögliche Verwendung des beschafften Einkommens."¹⁾

Das Streben nach Einkommen (erwerbswirtschaftliches Prinzip) bildet ein wesentliches Regulativ der marktwirtschaftlichen Ordnung. "Das Geheimnis der Marktwirtschaft besteht ja gerade darin, daß sie das Eigeninteresse mit der tatsächlichen Erfüllung einer volkswirtschaftlichen Funktion verknüpft."²⁾ Es spielt dabei keine Rolle, wie diese Einkommen gewonnen werden, als Einzelleistung - wie die des Arztes oder Rechtsanwaltes - oder als eine Leistung, die durch eine mehrere Personen umfassende Gemeinschaft hervorgebracht wird. Alle "die im Unternehmen Tätigen, die Besitzer von menschlichem Leistungsvermögen, erhalten von dem Unternehmen Arbeitsentgelte oder Einkommen, das Unternehmen - dieses ökonomische und soziale Gebilde - ist auch eine Institution zur Einkommenserzielung."³⁾

Aus der "einkommenschaffenden" Funktion der wirtschaftlichen Gebilde in der Marktwirtschaft ergibt

-
- 1) Paulsen, A.: Allgemeine Volkswirtschaftslehre, Bd. I, Grundlegung, Wirtschaftskreislauf, Sammlung Götschen, Bd. 1169, 3., neubearbeitete Auflage, Berlin 1959, S. 9
 - 2) Preiser, E.: Nationalökonomie heute, a.a.O., S. 45
 - 3) Henzler, R.: Das Unternehmen in der modernen Wettbewerbswirtschaft, in: Gegenwartsfragen der Unternehmung, Festschrift zum 70. Geburtstag von Fritz Henzel, Hrsg. B. Bellinger, Wiesbaden 1961, S. 88. Im Original zum Teil schräg gedruckt.

sich, daß dieses Gebilde (Unternehmung), um seine Mitglieder mit Geldeinkommen versorgen zu können, seinerseits nach Einkommen streben muß. Die Unternehmung muß im Gleichgewicht sein. Dieses besteht dann, "wenn langfristig gesehen die Erträge die anfallenden Aufwendungen mindestens decken; kurzfristig können jedoch Aufwandsunterdeckungen auftreten".¹⁾

Für die Einführung des erwerbswirtschaftlichen Prinzips als tragenden Bestandteil des Unternehmungsbegriffes ist es unerheblich, daß sich das erwerbswirtschaftliche Prinzip selbst in vielen Formen und Abwandlungen findet²⁾, da eine Unternehmung in einer Geldwirtschaft danach trachten muß, daß ihre Ausgaben auf lange Sicht durch die Einnahmen gedeckt werden.

243. Die wirtschaftliche Leistung

Um ihr erwerbswirtschaftliches Ziel zu erreichen, muß die Unternehmung eine Leistung besonderer Art, nämlich eine Marktleistung erbringen. In der Marktwirtschaft kann nur dann ein Einkommen erzielt werden, wenn eine Leistung angeboten wird, deren der Markt bedarf und die deshalb vom Markt honoriert wird.³⁾

-
- 1) Perridon, L.: Die öffentlichen Produktions- und Konsumnaushalte in wirtschaftswissenschaftlicher Sicht, in: Bülck, H.; Hämmerlein, H.; Jecht, H.; Perridon, L.: Verwaltung mit Unternehmen. Schriftenreihe Politik und Verwaltung, Heft 10, Nomos Verlagsgesellschaft, Baden-Baden 1968, S. 96
 - 2) Heinen, E.: Die Zielfunktion der Unternehmung, Sonderdruck aus: Zur Theorie der Unternehmung, Festschrift zum 65. Geburtstag von Erich Gutenberg, Wiesbaden o.J., S. 14
 - 3) Röpke, W.: Die Lehre von der Wirtschaft, 9., durchgesehene Auflage, Erlenbach-Zürich und Stuttgart 1961, S. 41 ff.

Die Honorierung durch den Markt ist dabei der wesentliche Punkt. Entscheidend ist nicht, welche "Innenleistung" vollbracht wurde, das heißt, wieviel Tonnen Kohle gefördert wurden, wieviel Waren auf Lager genommen wurden; Leistungen im wirtschaftlichen Sinne sind nur solche, die gegen Entgelt abgesetzt werden können.¹⁾

Die wirtschaftliche Leistung ist die Voraussetzung für den Einkommenserwerb. Sie ist ferner von entscheidender Bedeutung dafür, daß die Wirtschaftssubjekte aufgrund eigener Entschlüsse gegenseitige Verträge zum Austausch von Leistungen schließen.

244. Die absatzpolitischen Instrumente

Als ein Derivat der Faktoren der wirtschaftlichen Selbständigkeit, der Erbringung einer wirtschaftlichen Leistung und des Gewinnstrebens, können die "absatzpolitischen Instrumente", die als weiterer, die Unternehmung bestimmender Faktor einzu führen sind, angesehen werden.

Das oberste Prinzip jeder Wirtschaft ist die Deckung des Bedarfes, wobei es gleichgültig ist, ob ein "echter" oder ein "künstlich", durch Werbung geweckter Bedarf vorliegt.

1) Henzler, R.: a.a.O., S. 88

Geht man von den Kriterien des Gewinnstrebens und der wirtschaftlichen Selbständigkeit aus, so muß als legitim anerkannt werden, daß die Wirtschaftssubjekte aktiv auf das Marktgeschehen Einfluß zu nehmen versuchen. Die Selbständigkeit der Wirtschaftssubjekte in der Marktwirtschaft gibt diesen ferner nicht nur die Freiheit, selbst zu entscheiden, welche Güter und Dienstleistungen sie anbieten wollen, sie fordert von ihnen auch, sich um Absatz, das heißt, um die marktliche Verwertung ihrer Leistungen zu bemühen. Die Richtung der Initiative kehrt sich um. Man geht dem Verbraucher entgegen, man sucht ihn, man stößt ihn auf. "Mehr noch: man schafft ihn, indem man für vorhandene Produkte neue Käufer erobert und für neue Produkte Nachfrage bildet."¹⁾

In ihrem Bemühen um eine möglichst günstige Gestaltung ihrer Verkaufstätigkeit haben die einzelnen Wirtschaftssubjekte eine Reihe von Mitteln zur Verfügung, die Gutenberg in ihrer Gesamtheit als "absatzpolitisches Instrumentarium"²⁾ bezeichnet.

Zu diesem Instrumentarium gehören nach Gutenberg: die "Absatzmethode", die "Preispolitik", die "Produktgestaltung" und die "Werbung".³⁾

1) Zahn, E.: Soziologie der Prosperität, Wirtschaft und Gesellschaft im Zeichen des Wohlstandes, Deutscher Taschenbuchverlag, München 1964, S. 83

2) Gutenberg, E.: Der Absatz, S. 123 ff.

3) Ders., ebenda

Verschiedentlich wird der von Gutenberg gegebenen Einteilung entgegengehalten, daß sie unvollständig sei und wesentliche Instrumente, die einen beträchtlichen Einfluß auf die Vermarktung von erbrachten Leistungen auszuüben vermögen, nicht enthalten seien. Nieschlag - Dichtl - Hörschgen erscheint es erforderlich, "die Möglichkeiten oder die Instrumente, die den Unternehmungen sowohl zur Beeinflussung des Marktes als auch zur Anpassung an wechselnde Marktbedingungen zur Verfügung stehen, stärker aufzugliedern..."¹⁾. Denn außer den von Gutenberg angegebenen Instrumenten müssen "auch die Verkaufsförderung, die Konditionenpolitik, die Kreditgewährung, die Rabattpolitik sowie der Kundendienst, die Sortimentgestaltung und der Standort, der Betriebstyp sowie die Betriebsgröße und die Betriebsbereitschaft"²⁾ als selbständige absatzpolitische Instrumente betrachtet werden.

Da es an dieser Stelle nur darauf ankommt, den Nachweis zu führen, daß das Vorhandensein eines absatzpolitischen Instrumentariums wesensgemäß mit dem Begriff der Unternehmung verbunden ist, kann dahingestellt bleiben, welche einzelnen Instrumente das Gesamt des absatzpolitischen Instrumentariums einer Unternehmung ausmachen. Bei der Darstellung der Ausprägung der Unternehmungsdeterminanten bei der Werbeagentur ist jedoch auf alle, die "Absatzbetätigtigkeit" der Werbeagentur beeinflussenden Instrumente einzugehen.

1) Nieschlag, R., Dichtl, E., Hörschgen, H.: Einführung in die Lehre von der Absatzwirtschaft, Ein entscheidungstheoretischer Ansatz, Berlin 1968, S. 72

2) Ebenda

245. Zusammenfassung

Aus den bisher erarbeiteten Determinanten des Unternehmungsbegriffes ergibt sich folgende Definition:

Die Unternehmung ist ein autonomes, nach dem erwerbswirtschaftlichen Prinzip handelndes Wirtschaftssubjekt der Marktwirtschaft, das eine wirtschaftliche Leistung¹⁾ erbringt und absatzpolitische Instrumente einsetzt.

Überprüft man diesen Unternehmungsbegriff auf seine Vollständigkeit hin, so zeigt sich, daß er noch unvollständig ist und weitere Kriterien herangezogen werden müssen, um das Wesen der Unternehmung zu beschreiben. Dies wird deutlich, wenn man anhand dieser Begriffsbestimmung verschiedene, tatsächlich in der wirtschaftlichen Wirklichkeit vorkommende, Wirtschaftssubjekte überprüft. Neben Wirtschaftssubjekten wie Rechtsanwalt oder Arzt, die ihre Leistungen "am Markt" als Individuen erbringen, finden sich Wirtschaftssubjekte, die in einer mehr oder minder großen Gemeinschaft ihre Marktleistungen anbieten. Sie zeichnen sich durch eine Vielfalt aus. Zu diesen Arbeitsgemeinschaften gehört der Handwerksbetrieb ebenso wie der des Bauern; ferner die vielen Dienstleistungs- und Produktionsbetriebe unterschiedlicher Größe.

Wendet man den obigen Unternehmungsbegriff auf diese Wirtschaftssubjekte an, so ist festzustel-

1) Es darf nicht übersehen werden, daß das Kriterium der wirtschaftlichen Leistung nicht ganz unproblematisch ist, weil ihre Verifizierung nicht nur vom Willen (und Können) der Unternehmung, sondern auch von der Aufnahmebereitschaft des Marktes abhängig ist. Der tatsächlich erzielte Erfolg und nicht die Absicht der Unternehmungsleitung wird damit zum entscheidenden Kriterium. Er muß sich zumindest langfristig einstellen, wenn die Unternehmung Bestand haben soll.

len, daß sie ausnahmslos als Unternehmungen bezeichnet werden müßten. Alle sind autonom, in einer marktwirtschaftlichen Ordnung tätig, erbringen eine wirtschaftliche Leistung, streben nach Gewinn und verfügen über - wenn auch unterschiedlich ausgeprägte - absatzpolitische Instrumente.

Eine derartige Definition ist nach der hier vertretenen Auffassung unbefriedigend. Ist heute sowohl im allgemeinen Sprachgebrauch als auch in der wirtschaftswissenschaftlichen Literatur von einer Unternehmung die Rede, so wird damit nicht ein erwerbswirtschaftlich tätiges Einzelindividuum, sondern ein größeres Gebilde gemeint. Wird beispielsweise ein tüchtiger Zeitungsverkäufer als "Unternehmer" oder unternehmerisch bezeichnet, so mag dies im allgemeinen Sprachgebrauch richtig sein, um hervorragende Eigenschaften seines Wesens zu beschreiben. Eine Unternehmung, wie sie diesen Betrachtungen zugrunde gelegt werden soll, bildet er jedoch nicht.

Wenn nun nicht alle Wirtschaftssubjekte der Marktwirtschaft als Unternehmungen bezeichnet werden sollen, sind nun Ausführungen über diejenigen Kriterien zu machen, welche die Unternehmung von anderen Wirtschaftssubjekten unterscheiden. Diese Aufgabe soll so gelöst werden, daß nachfolgend schrittweise weitere Unternehmungsdeterminanten eingeführt werden, die schließlich zu einem vollständigen Begriff der Unternehmung führen. Mit der Einführung jeder neuen Determinante wird es

gleichzeitig möglich, immer mehr Wirtschaftsgebilde als "Nicht-Unternehmungen" zu klassifizieren.

25. Zusätzliche Determinanten des Unternehmungsbegriffes

251. Die Unternehmung als soziales Gebilde

Eine erste Determinante, den Begriff der Unternehmung weiter einzuengen, wird im Kriterium des Sozialgebildes gefunden. Betrachtet man die möglichen Formen des Wirtschaftens unter sozialem Aspekt und hinsichtlich des Ortes der wirtschaftenden Tätigkeit, so lassen sich insgesamt vier verschiedene Formen unterscheiden (Abbildung 1).

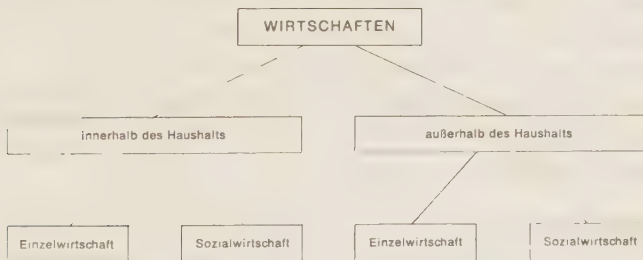


Abb. 1

Die Tätigkeit des Wirtschaftens kann zunächst dahingehend unterschieden werden, ob sie innerhalb oder außerhalb der privaten Haushalte erfolgt. Sowohl innerhalb der Haushalte als auch im außerhäu-

lichen Bereich kann ferner danach getrennt werden, ob die Wirtschaftstätigkeit in Form der Einzelwirtschaft oder der Sozialwirtschaft erfolgt. Als Beispiel für die Einzelwirtschaft innerhalb der Hauswirtschaft sei der Eremit, für die Sozialwirtschaft im häuslichen Bereich die Familie genannt. Während der Eremit als Einzelindividuum wirtschaftlich tätig wird, erfolgt innerhalb der Familie das Wirtschaften im sozialen Zusammenhang. Als eine Einzelwirtschaft außerhalb der Haushalte wird hier die Tätigkeit des Arztes oder Rechtsanwaltes bezeichnet, die in der Regel als Einzelindividuum ihre Leistungen anbieten.

Nach Meinung des Verfassers kann das Sprachsymbol Unternehmung nur auf soziale Gebilde, die außerhalb der Haushalte tätig sind, angewendet werden. Es dürften kaum unterschiedliche Meinungen darüber bestehen, den Begriff der Unternehmung auf die Wirtschaftssubjekte außerhalb der Haushalte anzuwenden.¹⁾ Die Begründung, warum der Unternehmungsbegriff nur auf solche Wirtschaftssubjekte zutreffen soll, deren Leistung im sozialen Zusammenhang erbracht wird, ist ungleich schwieriger zu geben.

Die wohl einleuchtendste Erklärung dürfte die sein, die von der Autonomie der Wirtschaftsgebilde ausgeht. Es dürfte unbestritten sein, daß mit dem Sprachsymbol Unternehmung sowohl in der wirtschaftswissenschaftlichen Literatur als auch im allgemeinen Sprachgebrauch

1) Dem steht nicht entgegen, wenn Zahn unter soziologischen Aspekten schreibt: "Die Unterhaltung einer Familie wird immer mehr zu einem eminent wirtschaftlichen Unternehmen. Die Leitung dieses Unternehmens hat die Frau. Sie ist der 'Manager', der Geschäftsführer des Haushalts...". Vgl. Zahn, E.: a.a.O., S. 65

die Vorstellung der Selbständigkeit eines wirtschaftlichen Gebildes, einer autonomen Einheit verbunden ist, die auf Dauer geplant und während dieser Dauer permanent existent ist.

Würde dieses selbständige Gebilde nicht aus einer sozialen Einheit, sondern nur aus einem Einzelindividuum bestehen, so wurde dies zwangsläufig bedeuten, daß die Unternehmung beim Ausfall des Individuums, allein durch zeitweilige Krankheit, aufhört zu existieren. Sieht man die Unternehmung als ein selbständiges Wirtschaftsgebilde an, so muß diese Möglichkeit ausgeschaltet sein. Es ist vielmehr zu fordern, daß die Unternehmung das Ausscheiden und den Neueintritt von Individuen verträgt, ohne dabei in ihrer Existenz eine Änderung zu erfahren.¹⁾ Dies ist jedoch nur möglich, wenn die Unternehmung als soziales Gebilde angesehen wird. Die Unternehmung ist somit ein wirtschaftliches und soziales Gebilde. Sie stellt eine Leistungsgemeinschaft dar, die durch die Kooperation mehrerer Menschen gekennzeichnet ist.²⁾ Unter soziologischem Aspekt hebt Mayntz hervor, "daß der Betrieb als soziales Gebilde ein System zu einem bestimmten Zweck - der Güterproduktion - kooperierender Menschen ist."³⁾

Das Kriterium des sozialen Zusammenhangs wird in der Literatur häufig zur Begriffsbestimmung der Unterneh-

1) Sehr deutlich wird dieser Gedanke von Perridon ausgesprochen, der ausführt, daß feststeht, daß Produktionshaushalte Dauereinrichtungen sein müssen, die ein eigenständiges Leben unabhängig von ihren Gründern oder Eigentümern führen können. Vgl. Perridon, L.: a.a.O., S. 96 ff.

2) Grochla, E.: a.a.O., S. 584

3) Mayntz, R.: Die soziale Organisation des Industriebetriebes, unveränderter Nachdruck, Stuttgart 1966, S. 1

mung herangezogen. Sehr deutlich wird dies von Kosiol ausgesprochen: "In der Wirtschaft werden als Unternehmungen (Unternehmen) bestimmte Sozialgebilde oder Funktionszusammenhänge bezeichnet."¹⁾

Ähnlich führt Veil aus: "Erst das Möglichsein wirtschaftlicher Gebilde ermöglicht das Sein der Unternehmung, die ohne Schwierigkeit als spezielles wirtschaftliches Gebilde zu erkennen ist."²⁾ Das Kriterium des Sozialgebildes findet sich umschrieben auch bei Preiser, der die kapitalistische Unternehmung als eine Form der Erwerbswirtschaft bezeichnet, die sich außer in ihrem Charakter auch in ihrer Größe von anderen Erwerbswirtschaften unterscheidet.³⁾ Besonders herausgestellt wird es durch Lohmann, der die Unternehmung als "wirtschaftlich-soziales Gebilde"⁴⁾ definiert.

Da nun der Arbeitsanteil, den ein Wirtschaftsgebilde übernimmt, wieder auf Menschen aufgeteilt werden kann, entsteht wie bei der Arbeitsteilung im gesamtwirtschaftlichen Bereich auch innerhalb dieses Gebildes die Notwendigkeit der Koordination.

-
- 1) Kosiol, E.: Unternehmung, in: Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, 4. Bd., 3., völlig neu bearbeitete Aufl., Stuttgart 1962, Sp. 5540
 - 2) Veil, K.F.: a.a.O., S. 93
Unternehmung im Original schräg gedruckt.
 - 3) Preiser, E.: Die Zukunft unserer Wirtschaftsordnung, Eine Betrachtung über Kapitalismus und Soziale Marktwirtschaft, 3., erw. Aufl., Göttingen 1960, S. 11 f.
 - 4) Lohmann, M.: Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, 2. Aufl., Tübingen 1955, S. 271

Die ständig wechselnden konkreten Arbeitsaufgaben setzen eine ständige Anpassung der Tätigkeit des Menschen in der Unternehmung voraus.¹⁾ Die Voraussetzung der ständigen Anpassungsfähigkeit der Sozialgebilde an eine veränderte wirtschaftliche Lage ist eine innere Organisation.

In bezug auf den Industriebetrieb führt Dahrendorf zur Organisation aus: "Als umden Zweck der Produktion zentriertes System sozialer Rollen verlangt der Industriebetrieb zunächst ein auf diesen Zweck hin angelegtes und durch die technischen Mittel zu seiner Verwirklichung bestimmtes Arrangement von Aufgaben und Ämtern, die sogenannte formelle Organisation."²⁾

Ausgehend von der Unternehmung als Sozialgebilde wird daher die Organisation zu einem wesentlichen Bestandteil der Unternehmung.

252. Die Verwendung von Kapital

Bei einer vergleichenden Betrachtung der wirtschaftlichen Realität und der bisher erarbeiteten Unternehmungskriterien zeigt sich, daß der bisherige Begriff auch auf Wirtschaftsgebilde angewendet werden kann, die jedoch nach unserer Auffassung nicht immer,

1) Veil, K.F. a.a.O., S. 99

2) Dahrendorf, R.: Industrie- und Betriebssoziologie, Berlin 1956, S. 61

sondern nur unter bestimmten Voraussetzungen als Unternehmungen bezeichnet werden sollen. Solche Wirtschaftsgebilde sind der Handwerksbetrieb¹⁾ oder das Architekturbüro. Sowohl der Handwerksbetrieb als auch das Büro des freiberuflich Tätigen²⁾ können die Leistung im sozialen Zusammenhang erstellen. Es muß dabei nicht eigens nachgewiesen werden, daß sie sich marktwirtschaftlich verhalten.

Eine Definition, die wohl für die Großunternehmung, so wie sie der allgemeine Sprachgebrauch versteht, als auch für den Handwerksbetrieb oder das Architekturbüro die Bezeichnung Unternehmung zuläßt, ist unbefriedigend, da unter dem Begriff der Unternehmung eine ganz spezifische Erscheinung unseres Wirtschaftslebens verstanden werden soll.

Es sei betont, daß hier nicht die Auffassung vertreten wird, ein Handwerksbetrieb sei keinesfalls eine Unternehmung, es soll im folgenden vielmehr versucht werden, Kriterien herauszuarbeiten, die

-
- 1) Nach Seyffert kann der Betrieb "schon durch einen einzelnen Menschen in seinem organisierten Bemühen um die Zweckverwirklichung gebildet werden." Vgl. Seyffert, R.: Über Begriff, Aufgaben und Entwicklung der Betriebswirtschaftslehre, 4. Aufl., Stuttgart 1957, S. 7
 - 2) Unter freiberuflicher Tätigkeit versteht Rittner eine Tätigkeit, die "frei" und nicht in Abhängigkeit wie die des Beamten oder Arbeitnehmers ausgeübt wird. Vgl. Rittner, F.: Unternehmen und freier Beruf als Rechtsbegriffe, in: Recht und Staat in Geschichte und Gegenwart, Heft 261/262, Tübingen 1962, S. 20

es erlauben, zu entscheiden, wann ein Handwerksbetrieb als Unternehmung anzusehen ist. Die Kriterien, die eine solche Entscheidung ermöglichen, sind die "Kapitalrentabilität" und die "Art der Leistungserfüllung".

Bei dieser wird eine Unterscheidung dahingehend getroffen, ob eine Pflicht zu einer "persönlichen Leistungserfüllung" vorliegt oder nicht. Im einzelnen wird auf dieses Kriterium noch eingegangen.

Zunächst ist jedoch die Frage zu klären, was unter dem Begriff der "Kapitalrentabilität" verstanden werden soll. Nach Preiser ist Kapital:

"... nichts anderes als eine Geldsumme, soweit sie dazu bestimmt ist, einen Gewinn zu erbringen, sei es eine konkrete Geldsumme, sei es eine bloße Rechengröße... Das Geld muß dazu freilich 'angelegt', es muß, wenn wir einmal vom Kredit für Konsumzwecke absehen, in die Produktion gesteckt, in einer Unternehmung 'investiert' werden. Es dient zur Beschaffung von Produktionsmitteln, und der Zweck, den das Wirtschaftssubjekt damit erreichen will, ist erst erfüllt, wenn dabei wirklich ein Überschuß über seinen Arbeitsertrag herausspringt, ... So entsteht die kapitalistische Unternehmung, eine Form der Erwerbswirtschaft, die sich nicht nur in ihrer Größe, sondern auch in ihrem Charakter durchaus von der Masse derjenigen Erwerbswirtschaften unterscheidet, bei denen die Verrüfung über Produktionsmittel nur eben die Bedingung der Selbständigkeit bildet wie beim Bauern oder Handwerker." 1)

Besonders hervorzuheben ist, daß Preiser aufgrund des Kapitaleinsatzes und der Kapitalrentabilität

1) Preiser, E.: a.a.O., S. 11 f.

zu dem Schluß kommt, daß sich die kapitalistische Unternehmung hierdurch nicht nur in ihrer Größe - was auf das Kriterium des Sozialgebildes hinweist -, sondern auch in ihrem Charakter von anderen Erwerbswirtschaften unterscheidet. Dies bedeutet jedoch nichts anderes, als daß das Kriterium des Kapitaleinsatzes zur Begriffsbestimmung der für die Marktwirtschaft typischen (kapitalistischen) Unternehmung herangezogen werden kann. Der Einsatz von Kapital ist für eine Unternehmung eine "conditio sine qua non".

Trotz dieser eindeutigen Zugehörigkeit des Kapitaleinsatzes zum Unternehmungsbegriff weist dieses Kriterium nur eine geringe "Trennschärfe" auf, wenn es dazu verwandt werden soll, Unternehmungen von Nichtunternehmungen zu trennen. Dies liegt einmal daran, daß Kapitaleinsatz bei einer entwickelten Technik und einem großen Bedarf an Produktionsmitteln eine Selbstverständlichkeit¹⁾ ist und demzufolge von (fast) allen Wirtschaftssubjekten, seien es nun Unternehmungen oder nicht, eingesetzt wird.

Darüber hinaus stellt sich die Frage nach dem Begriff der Investition. Will man nicht jede kleinste Summe - wie das theoretisch erforderlich wäre - als Investition gelten lassen, so ergibt sich die Frage ihrer genauen Abgrenzung. Ist der Kauf eines geringwertigen Werkzeuges durch den Handwerker, eines Skalpells durch den Arzt oder eines Pinsels durch den Kunstmaler eine Investition? Unterstellt man, daß diese Ausgaben dazu bestimmt sind, eine "Rentabilität" zu bringen, so sind sie eine Investition. Andererseits darf nicht verkannt

1) Preiser, E.: a.a.O., S. 12

werden, daß zwischen "Aufwand" (Kaufpreis des Werkzeugs) und "Ertrag" (erzieltes Honorar) eine erhebliche Diskrepanz besteht. Diese kann so groß sein, daß es unbefriedigend wäre, jede "Anschaffung" als Investition zu bezeichnen.

In manchen Fällen tritt die "Investition" so weit hinter den eigentlichen Leistungen zurück, daß von einer echten Investition nicht mehr gesprochen werden kann.

Dies zeigt, daß der Kapitaleinsatz - obwohl zum Unternehmungsbegriff gehörend - nicht immer eindeutig fixiert werden kann und durchaus unterschiedliche Meinungen möglich sind, die insbesondere bei Grenzfällen zum Tragen kommen.

Trotz dieser Einschränkungen ist der Kapitaleinsatz ein notwendiges, wenn auch kein hinreichendes Kriterium zur Begriffsbestimmung der Unternehmung. Sein Vorhandensein deutet auf eine Unternehmung hin. Noch stärker ist jedoch seine negative Aussagekraft, d.h., wenn eindeutig festgestellt werden kann, daß keine Kapitalverwendung vorliegt. In diesem Fall kann das zu untersuchende Wirtschaftssubjekt mit Sicherheit als "Nicht-Unternehmung" eingestuft werden.

Schon wegen des ungenauen Kriteriums des Kapitaleinsatzes ist es vorteilhaft, eine weitere Unternehmungsdeterminante zur Abgrenzung der Unternehmung heranzuziehen.

253. Die "unpersönliche" Leistungserfüllung

Ein Blick auf die wirtschaftlichen Realitäten zeigt, daß Wirtschaftsgebilde vorhanden sind, auf die alle bisher genannten Kriterien zutreffen, die jedoch üblicherweise nicht als Unternehmungen angesehen werden. Hierunter fallen vor allem die freiberuflich Tätigen, wie Architekten und Rechtsanwälte. Ohne Zweifel gibt es unter diesen soziale Erscheinungsformen, die nach den bisherigen Ausführungen als Unternehmen bezeichnet werden müssen. Als Beispiel sei nur an ein großes Architekturbüro, eine große Anwaltskanzlei oder Arztgemeinschaftspraxis¹⁾ erinnert, in welchen unbestreitbar Leistungen auch in sozialem Zusammenhang erstellt werden.

Diese Wirtschaftsgebilde sind selbständig, erwerbswirtschaftlich orientiert, erbringen Leistungen, haben bestimmte, wenn auch beschränkte Absatzinstrumente und stellen ein Sozialgefüge dar. Wenn sie trotzdem nicht als Unternehmungen bezeichnet werden sollen, so muß ein neues Kriterium gefunden werden, das es erlaubt, die Wirtschaftseinheiten, je nach ihrer Erscheinungsform, als Unternehmungen zu bezeichnen oder nicht.

Ein brauchbares Kriterium, den Unternehmungsbegriff erneut einzuengen, stellt die Frage dar, ob die Pflicht zur Leistungserfüllung einem Sozialgefüge

1) Gemeinschaftliche Arztpraxen gibt es in Deutschland noch nicht.

"insgesamt" oder einzelnen Mitgliedern dieses Sozialgefüges obliegt. Leht man bei einer Unternehmung von einem Sozialgebilde aus, das intern seine Leistung durch Arbeitsteilung erbringt, so folgt daraus, daß Mitglieder dieses Sozialgebildes keiner Pflicht zur persönlichen Leistungserfüllung unterliegen können. Jedes Mitglied der Arbeits- und Erwerbsgemeinschaft erbringt einen Anteil zur Gemeinschaftsleistung. Nicht der Arbeitsanteil des einzelnen, sondern die Gesamtleistung wird "als ein Ganzes" honoriert. Hieraus ergibt sich zwingend, daß es dem Nachfragenden nicht auf eine Leistungserfüllung durch ein Mitglied des Sozialgefüges ankommen kann.

Gerade dies ist jedoch bei den freiberuflich Tätigen, wie Steuerberater oder Rechtsanwalt, der Fall. Derjenige, der sich ihrer Dienste bedient, will nicht die Leistung eines Sozialgebildes. Der Freiberufliche wird wegen seiner persönlichen Leistungsfähigkeit aufgesucht, auch wenn er sich zur Erbringung seiner Leistung der Dienste anderer bedient.

Zum Zwang der persönlichen Leistungserfüllung, dem die Freiberuflichen unterliegen, schreibt Rittner: "Die Leistungen, welche die freien Berufe aufgrund der Verträge erbringen, unterscheiden sich aber dadurch von denen der Unternehmer, daß sie persönlich erbracht werden und nicht durch das Unternehmen. Selbst der Einzelunternehmer kann sich so weit von den Geschäften zurückziehen, daß er jedenfalls im gewöhnlichen Geschäftsbetrieb nicht mehr in Erscheinung tritt, sei es, daß sein Unternehmen eine

Größe erreicht hat, die ihn zwangsläufig auf reine Leitungsaufgaben beschränkt, sei es, daß ihn persönliche Gründe dazu veranlassen."¹⁾

Um den "schillernden" und der Wirtschaftstheorie immer wieder Schwierigkeiten bereitenden "Freiberuflichen" von Unternehmungen abzugrenzen, soll das Merkmal der "Pflicht zur persönlichen Leistungserfüllung" herangezogen werden.

Es scheint sinnvoll zu sein, zu fordern, daß kein Mitglied einer Unternehmung einer persönlichen Leistungspflicht unterliegt. Diese Forderung folgt unseres Erachtens aus der Konstruktion der Unternehmung als soziale Einheit zur Leistungserstellung. Der von der Unternehmung übernommene Arbeitsanteil kann nur dann in ihrem Inneren wieder aufgeteilt werden, wenn keine Pflicht zur persönlichen Leistung besteht. Liegt sie vor, so ist das betreffende Wirtschaftsgebilde keine Unternehmung, auch wenn alle bereits beschriebenen Unternehmungsdeterminanten vorhanden sind.

254. Die Definition der Unternehmung

Nach der Einführung "zusätzlicher", nicht auf der marktwirtschaftlichen Ordnung basierender Kriterien, ergibt sich folgender Unternehmungsbegriff:

Die Unternehmung ist ein autonomes, nach dem erwerbswirtschaftlichen Prinzip handelndes Sozialgebilde der Marktwirtschaft, das durch Kapitaleinsatz eine wirtschaftliche Leistung erbringt, absatzpolitische Instrumente einsetzt und dessen Mitglieder keiner Pflicht zur persönlichen Leistungserfüllung unterliegen.

1) Rittner, F.: a.a.O., S. 20 f.

Neben den "privaten" Unternehmungen, die durch obige Definition umschrieben wurden, gibt es, - durch den Eingriff des Staates in die Wirtschaft entstandene - besondere Wirtschaftseinheiten, die nach herrschender Meinung von den "privaten" Wirtschaftseinheiten abweichen und die hier der Vollständigkeit wegen erwähnt werden sollen.¹⁾

Dies sind die öffentlichen Unternehmungen. Beide Wirtschaftssubjekte unterscheiden sich nach Oettle hauptsächlich in ihrer Zielsetzung. Anders als die (private) Unternehmung ist die öffentliche Wirtschaft "nicht vom Erwerbsprinzip, sondern vom Dienstprinzip beherrscht".²⁾

Perridon sieht in der unterschiedlichen Zielsetzung kein hinreichendes Unterscheidungskriterium der beiden Wirtschaftseinheiten. Nach seiner Meinung sind es "politische Entscheidungen, die den öffentlichen Produktionshaushalt konstituieren".³⁾

2. DIE DETERMINANTEN DER UNTERNEHMUNG UND DIE VERBEAGENTUR

1. Die Autonomie der Verbeagentur

Nachdem der Begriff der Unternehmung abgeleitet wurde, müssen nun seine Bestandteile auf die Verbeagentur übertragen werden. Es ist - entsprechend dem Thema dieser Arbeit - die Ausprägung der Unternehmungsdeterminanten bei der Verbeagentur darzustellen.

Die einzelnen Unternehmungskriterien sind für die Definition der Unternehmung gleich wichtig. Trotzdem erfah-

1) Perridon, L.: a.a.O., S. 89

2) Oettle, K.: Die gegenwärtige Bedrängnis der Deutschen Bundesbahn in öffentlich-wirtschaftlicher Betrachtung, Sonderdruck aus: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, Heft 2,3,4, Hrsg. J. Hasenack, Herne 1966, S. 146

3) Perridon, L.: a.a.O., S. 107. Im Original "politische" und "öffentlichen" schrag gedruckt.

ren sie bei ihrer Übertragung auf die Erscheinung der Werbeagentur in der wirtschaftlichen Realität unterschiedliche Ausprägungen und Gewichtungen.

Über das Kriterium der Autonomie scheinen zunächst nur kürzere Ausführungen möglich zu sein. Auf den ersten Blick sind zwischen Werbeagenturen und anderen Unternehmungen der Wirtschaft hinsichtlich der wirtschaftlichen Selbständigkeit kaum Unterschiede festzustellen. Wie die Mehrzahl der kleineren Wirtschaftsunternehmen haben die Werbeagenturen die Rechtsform der "Offenen Handelsgesellschaft", der "Kommanditgesellschaft" oder der "Gesellschaft mit beschränkter Haftung", wenn sie nicht als Einzelfirmen geführt werden. Die Rechtsform der Aktiengesellschaft gibt es bei deutschen Werbeagenturen noch nicht.

Innerhalb der von ihr selbst gewählten Gesellschaftsform hat die Werbeagentur die gleichen juristischen Rechte und Pflichten wie andere Wirtschaftsunternehmen der betreffenden Rechtsform auch.

Eine gewisse Einschränkung ihrer Autonomie ergibt sich jedoch unter wirtschaftlichen Aspekten, wenn man die Art des Auftragsverhältnisses zwischen Werbungtreibenden und Werbeagentur betrachtet. Dieses "Auftragsverhältnis" wird wesentlich durch die Eigenschaft der Werbung, wenig "berechenbar" zu sein, bestimmt. Die "Werbung" ist kein technisches Produkt. Ihre Qualität kann nicht mit exakten Maßstäben, die der Technik zur Verfügung stehen, gemessen werden. Es gehört fast zum Wesen der Werbung, daß über ihre Wirksamkeit, über ihre "Richtigkeit" ex ante viele Meinungen möglich sind.

Betrachtet man vor diesem Hintergrund das Verhältnis zwischen Werbungtreibenden und Werbeagentur, so ist zu-

nächst festzustellen, daß es sich bei den Beziehungen zwischen den beiden Partnern um ein auf längere Dauer geplantes Auftragsverhältnis handelt. Mit - je nach dem konkreten Einzelfall - unterschiedlich großer Mitwirkung des Auftraggebers erarbeitet die Werbeagentur eine Konzeption, um sie daraufhin durchzuführen. Der Planungs- und Durchführungszeitraum beträgt in der Regel ein Jahr.

Da die Werbung nun nicht etwas Konstantes darstellt, sondern innerhalb der Planungsperiode Situationen eintreten, die eine Anpassung oder, falls diese Anpassung den Zielen des Werbungtreibenden nicht genügt, eine Neuinitiative erfordern, ist die Arbeit der Werbeagentur durch ein ständiges Planen, Durchführen, Revidieren und Neuplanen in enger Zusammenarbeit mit dem Werbungtreibenden gekennzeichnet.

Sieht man von der Entwicklung einer Werbekonzeption und deren anschließender Präsentation ab, so stellt sich die Leistung der Agentur als eine Dauerleistung dar. Während der Zeit der Zusammenarbeit (die oft mehrere Jahre dauern kann) verlangt der Auftraggeber ständig Höchstleistungen, die nicht selten nach seinen subjektiven Maßstäben gemessen werden. Die Agentur sieht sich in der Gefahr, ihren Kunden zu verlieren, wenn es ihr nicht gelingt, ihn immer wieder zufrieden zu stellen.

Die Situation der Werbeagentur ist ferner durch die Struktur ihrer Auftragssituation gekennzeichnet. Die auf eine längere Dauer ausgerichtete Tätigkeit der Agentur bringt es, in Verbindung mit der Arbeitsintensität bei der Erstellung von Werbeleistungen, mit sich,

daß die mittleren und kleineren Werbeagenturen nur für einige wenige Auftraggeber tätig sind. In der Regel bringt ein Werbeetat für eine Agentur erst ab einer bestimmten Größe einen Gewinn.

Die Auftragssituation vieler Agenturen ist jedoch dadurch gekennzeichnet, daß mehrere kleine und wenige große Etats von ihr verwaltet werden. Was es für eine Agentur bedeutet, einen Etat zu verlieren, wird bei einer umsatzmäßigen Betrachtung an einem Beispiel sichtbar.

Bei einer angenommenen Gesamthöhe der Etats einer Werbeagentur von 20 Millionen DM bedeutet der Verlust eines einzigen Großetats von fünf Millionen 25 Prozent des Agenturumsatzes, der, falls keine Kompensation erfolgt, nicht ohne Konsequenzen für viele Agenturmitarbeiter bleiben kann. Über den Zusammenhang zwischen Auftragslage und Mitarbeiterfluktuation in Werbeagenturen heißt es in der Zeitschrift "die absatzwirtschaft": "Die Auftragsbewegungen haben einen personellen Hintergrund, da der Verlust eines Auftrages die Entlassung von Mitarbeitern nach sich zieht."¹⁾

Die drei hier genannten Faktoren, die auf längere Dauer abzielende Zusammenarbeit zwischen Agen-

¹⁾ o.V.: Wechselnde Aufträge und wandernde Mitarbeiter, Strukturwandel der US-Agenturen, in: die absatzwirtschaft, Zeitschrift für Marketing, Nr. 7, Düsseldorf, 1. Ausgabe April 1966, S. 430 f.

tur und Auftraggeber, die Schwierigkeit objektiver Leistungsbewertung und die Folgen des Verlustes eines großen Etats belasten die Autonomie der Werbeagentur. Zwar finden sich ähnliche Gegebenheiten auch in anderen Wirtschaftsbereichen, viele beratende Tätigkeiten (Steuerberater, Rechtsanwalt) sind für längere Zeit geplant. Die Kundenstruktur von Zulieferern der Automobilbranche kann noch einseitiger als bei mancher Werbeagentur sein. Nirgends werden diese Faktoren jedoch von so großer Schwierigkeiten einer neutralen "Produktbewertung" begleitet, wie dies gerade für die Werbeagentur zutrifft.

Es ist offensichtlich, daß zwischen Werbeagentur und Werbungtreibenden während der Dauer ihrer Zusammenarbeit viele Ansatzpunkte für Meinungsverschiedenheiten möglich sind. Die Werbeagentur wird dem Auftraggeber so oft wie möglich "recht" geben, weil sie das Gegenteil nicht beweisen kann und den Etat behalten will.

Dies läuft darauf hinaus, daß die Werbeagentur rechtlich autonom ist. Doch wirtschaftliche Gegebenheiten schränken diese Autonomie ein. Wirtschaftliche Überlegungen sind es, die die Agentur jedoch veranlassen, mehr "Unrecht" seitens des Auftraggebers zu "erdulden", als dies bei vielen anderen Wirtschaftsunternehmen der Fall ist. Wenn auch die Autonomie der Werbeagenturen eingeschränkt wird, so doch nicht so weit, daß man die Existenz dieses Kriteriums der Unternehmung für die Werbeagentur verneinen müßte.

2. Die Werbeagentur und das erwerbswirtschaftliche Prinzip

Wie über das Kriterium der wirtschaftlichen Selbständigkeit so scheint auch über das Erwerbsstreben der Agentur auf den ersten Blick wenig gesagt werden zu können. Dem unvoreingenommenen, außenstehenden Betrachter ist klar, daß die Mitglieder der Werbeagentur aus Gründen des Erwerbs ihres Lebensunterhaltes in dieser tätig sind. Aus diesem Grunde muß auch die Werbeagentur, schon um finanziell im Gleichgewicht zu bleiben, nach dem erwerbswirtschaftlichen Prinzip tätig sein.

Der Eindruck, daß das erwerbswirtschaftliche Prinzip bei der Werbeagentur nicht gelte oder zumindest gewissen Einschränkungen unterliege, entsteht jedoch beim Studium der einschlägigen Fachliteratur. Dort wird immer wieder betont, daß die Werbeagentur eine besondere Vertrauensstellung gegenüber dem Werbungtreibenden einnehme und einnehmen müsse und den ihr übertragenen Werbeetat deshalb nur "treuhänderisch" verwalten könne.

Bei Ausführungen zum Gedanken der Treuhänderschaft in der Literatur werden vielfach Formulierungen gebraucht, die zumindest eigenartig anmuten. Es wird nicht nur ein Treuhandverhältnis zwischen Werbungtreibenden und Agentur postuliert, sondern darüber hinaus betont, daß die Agentur ihre (finanziellen) Interessen dann zurückzustellen habe, wenn diese in irgendeiner

Weise gegen den Auftraggeber gerichtet sind. So schreibt Lang: "Die Werbeagentur übernimmt die treuhänderische Verwaltung des Kundenetats. Dies bedeutet, daß das Interesse des Kunden vor dem Agenturinteresse stehen muß. Die finanziellen Interessen der Agentur dürfen die Etatverwaltung nicht beeinflussen."¹⁾

Ähnlich schreibt von Nell: "Bei jeder Empfehlung, die sie (gemeint ist die Werbeagentur, d. Verf.) abgibt, muß sie die Interessen des Klienten über die eigenen Geschäftsinteressen stellen. Decken sich ihre Interessen nicht völlig mit denen des Werbungtreibenden, so arbeitet sie nicht treuhänderisch, und von Partnerschaft kann auf die Dauer keine Rede sein."²⁾

Der Eindruck, daß sich die Werbeagentur hinsichtlich ihres Erwerbsstrebens von anderen Unternehmen unterscheidet, wird nicht nur durch diejenigen erweckt, die die Treuhänderschaft der Agentur betonen, sondern auch von jenen, die es für erforderlich halten, darauf hinzuweisen, daß die Agentur nach ökonomischen Gesichtspunkten handelt.³⁾ "Durch das Attribut 'treuhänderisch' soll

-
- 1) Lang, K.: Von der Reklame zur modernen Marketing-Agentur, in: Der Mensch im Markt. Eine Festschrift zum 60. Geburtstag von Georg Bergler, Hrsg. W. Vershofen, P.W. Meyer, H. Moser, W. Ott, Berlin 1960, S. 306. Im Original zum Teil schräg gedruckt. Vgl. Strauf, H.: Die moderne Werbeagentur in Deutschland. Schriftenreihe Wirtschaft und Werbung, Heft 3, 2. Aufl., Essen 1959, S. 19
 - 2) von Nell, A.: Aufgabe und Tätigkeit der Werbeagentur, in: Werbeleiter-Handbuch, Hrsg. H.L. Zankl, München 1967, S. 329
 - 3) von Reding, A.: Die Werbeagenturen von außen gesehen, in: Der Volkswirt, Wirtschafts- und Finanz-Zeitung, Beineft zu Nr. 39, Frankfurt/M. 25. Sept. 1964, S. 33, vgl. von Nell, A.: a.a.O., S. 330

zum Ausdruck gebracht werden, daß die Auswahl der Werbemittel und die Vergabe der Produktionsaufträge nach objektiven Maßstäben erfolgt und die Interessen des Auftraggebers in den Vordergrund gestellt werden."¹⁾

Trifft es zu, daß die Werbeagentur treuhänderisch arbeitet und das Interesse des Werbungtreibenden über das Eigeninteresse stellen muß, so würde dies eine Beeinträchtigung des erwerbswirtschaftlichen Prinzips bedeuten. Besteht dieses Problem jedoch wirklich?

Die Tatsache, daß das Treuhänderverhältnis von seiten der Werbeagenturen, Werbeberater und Werbemittler so oft ins Spiel gebracht wird, ist durch:

- a) das Entlohnungssystem im Bereich der Werbemittlung,
 - b) die Art des Auftragsverhältnisses zwischen Werbungtreibenden und Agentur und
 - c) die falsche Vorstellung, daß die Agentur einen Etat verwalte,
- begründet.

Die Eigenart des Entlohnungssystems im Bereich der Werbemittlung²⁾ besteht darin, daß die Entlohnung des Mittlers (Werbeagentur, Annoncen-Expedition, Werbungsmitteiler)

1) Weger, E.R.: Die Werbeagentur in Deutschland, Entwicklung, Wesen, Funktionen, Organisation, Marktwirtschaft und Verbrauch, Schriftenreihe der GfK-Nürnberg, Gesellschaft für Konsum-, Markt- und Absatzforschung, Bd. 24, Nürnberg 1966, S. 88

2) Die Entlohnung durch Honorare kann unberücksichtigt bleiben.

nicht vom Auftraggeber, also von den Werbungtreibenden, sondern von den Beauftragten, das heißt den Verlagen, Fernseh- und Rundfunkanstalten, vorgenommen wird. Die Beauftragten "zahlen"¹⁾ an die Werbungsmittler eine Mittlungsprovision in Form eines bestimmten Prozentsatzes der Gesamtauftragssumme.

Dieses Entlohnungssystem kann leicht den Argwohn des Werbungtreibenden, übervorteilt zu werden, erregen. Die starre Mittlungsprovision bringt es mit sich, daß die Erträge des Mittlers durch die Einschaltung teurer Medien gegenüber den Kosten für die Produktion des Werbemittels stark ansteigen. Streut die Werbeagentur zum Beispiel eine 1/1-Anzeige in einem "billigen"²⁾ Medium zu einem Seitenpreis von DM 1000,--, so verbleiben ihr bei einer fünfzehnprozentigen Mittlungsprovision DM 150,--. Wird die gleiche Anzeige jedoch in einem "teuren" Medium zu einem Seitenpreis von DM 10.000,-- gestreut, so verbleiben ihr DM 1500,--, ohne daß hierdurch wesentliche Mehrkosten entstanden waren.

Die Befürchtung des Werbungtreibenden, daß die Werbeagentur lieber teure als billige Medien in den Werbeplan aufnimmt, kann deshalb nicht als ganz unberechtigt von der Hand gewiesen werden. Wright und Varner führen hierzu aus: "There is, however, a counterbalancing shortcoming in the agency commission

1) Die "Zahlung" erfolgt in Form einer Reduzierung des Preises für Einschaltung des Werbemittels bei einer Beauftragung des Werbeträgers durch einen Werbemittler in Form der Mittlungsprovision.

2) Die Frage, ob ein Medium billig oder teuer ist, kann letztlich nur durch leseranalytische Untersuchungen geklärt werden.

system: it contains a built-in temptation for the agency to recommend an advertising program which emphasizes extensive use of expensive media or of media which require little in the way of agency services."¹⁾

Außer im Entlohnungssystem ist ein weiterer Grund für die Betonung der "treuhänderischen Etatverwaltung" seitens der werbungstreibenden Wirtschaft in der Art des Auftragsverhältnisses zwischen der Agentur und ihrem Kunden zu sehen. Wie im vorhergehenden Abschnitt ausgeführt, ist die Zusammenarbeit zwischen den beiden Partnern auf längere Zeit notwendig. Gleichzeitig ist das Verhältnis zwischen Agentur und Auftraggeber vielfältigen Spannungen ausgesetzt.

Da es der Agentur darauf ankommt, ihren Auftraggeber langfristig zufriedenzustellen, ist offensichtlich, daß sie alles tut, um die Anlässe für Meinungsverschiedenheiten auf ein Minimum zu reduzieren. Übergroße Korrektheit in Fragen der Mediaauswahl und im finanziellen Bereich sind zur Erreichung dieser Zwecksetzung unbedingte Voraussetzung.

Es ist verständlich, daß die werbungsmittelnden Unternehmen dem Vorwurf einer tendenziösen Mediaauswahl durch eine (übersteigerte) Betonung ihrer Treuhänderschaft entgegenwirken wollen. Von Reding

1) Wright, J. und Warner, D.: Advertising, New York, San Francisco, Toronto, London 1962, S. 138

ist mit anderen deshalb der Meinung, daß ein Leistungshonorar anstelle der Mittlungsprovision die objektive Beratung der Werbungtreibenden erleichtern würde, da der Agenturgewinn dann nicht von den benutzten Medien abhängt.¹⁾

Der Gedanke der Treuhänderschaft entspringt ferner der unrichtigen Auffassung, daß eine Agentur einen ihr Übertragenen Werbeetat "zu treuen Händen verwaltet". Daß dies nicht zutrifft, wird allein dadurch deutlich, daß Kritiker dieses Gedankens der Treuhänderschaft der Werbeagentur dieser Meinung berechtigterweise entgegenhalten, daß die Werbeagentur unmöglich einen Etat treuhänderisch verwalten könne, wenn sie an ihm verdiene.

Bei einer näheren Betrachtung der sogenannten Treuhänderschaft zeigt sich ferner, daß das Verhältnis zwischen Werbungtreibenden und Werbeagentur weder in rechtlicher noch in wirtschaftlicher Sicht als "Treuhandverhältnis" bezeichnet werden kann.

Heider betont, daß die von den Werbeagenturen und ihren Verbänden gebrauchten Worte "Treuhänder" und "treuhänderisch" ihrem rechtlichen Gehalt nach über den Gesichtspunkt einer Interessenwahrungspflicht nicht hinausgehen.²⁾ Auch aus wirtschaftlicher Sicht kann nicht davon gesprochen werden, daß die Werbeagentur einen Werbeetat treuhänderisch übernimmt. Geschähe dies, so wäre dem Werbungtrei-

1) von Reding, A.: a.a.O., S. 37

2) Heider, F.: Das Recht der Werbeagentur, Stuttgart 1964, S. 30

benden weitgehend die Verfügungsmacht über seinen Werbeetat entzogen. Die Agentur "übernimmt damit eine der wesentlichsten Funktionen der Unternehmung - heute vielleicht die ausschlaggebende. Damit aber würde die Unternehmung zum Betrieb."¹⁾

Die "beratende" und nicht "verwaltende" Funktion der Werbeagentur wird auch von Scheele hervorgehoben, wenn er feststellt, daß der Werbungstreibende wesentliche Funktionen der Werbung selbst ausüben muß, da er letzten Endes die Verantwortung zu tragen hat.²⁾ In gleicher Weise ist Weger der Auffassung, daß kein Grund besteht, die Tätigkeit der Etatverwaltung der Werbeagentur als "treuhänderische" zu bezeichnen, "da der Auftraggeber in der Regel jede Phase der Werbearbeit - besonders aber die mit Aufwendungen verbundene - genehmigt und sich in allen wichtigen Fragen selbst die Entscheidung und Kontrolle vorbehält."³⁾

Anerkennt man, daß die Werbeagentur gegenüber ihrem Auftraggeber keine "diktierende", sondern eine "beratende" Rolle spielt, so kann gefolgert werden, daß sich die Situation der Agentur nicht von der anderer Auftragnehmer in der Wirtschaft unterscheidet. Bei ihnen wie bei der Werbeagentur sind die Grenzen der Verwirklichung des erwerbswirt-

-
- 1) Bergler, G.: Werbeführung und Werbeberatung, in: Neunte Werbewirtschaftliche Tagung in Wien, 7.-9. Nov. 1962, Wien 1963, S. 184
 - 2) Scheele, W.: Marketing-Agentur oder Werbeagentur, in: Der Volkswirt, Wirtschafts- und Finanz-Zeitung, Beilage zu Nr. 41, Frankfurt 12.10.1962, S. 53
 - 3) Weger, E.R.: a.a.O., S. 89

schaftlichen Prinzips durch die Konkurrenzsituation, die Wachsamkeit des Auftraggebers sowie durch gesetzliche und moralische Schranken gezogen.

Da die Werbeagentur eine langfristige Beauftragung durch den Werbungtreibenden anstrebt, kann sie ihr Erwerbsstreben nur langfristig verfolgen. Es widerspricht deshalb nicht dem erwerbswirtschaftlichen Prinzip, wenn die Werbeagentur ihrem Auftraggeber die Verteilung von Warenproben vorschlägt, bei der sie erheblich weniger verdient als bei einer Anzeigenwerbung.¹⁾ Sie wird nur dann ihr erwerbswirtschaftliches Prinzip erfolgreich verfolgen können, wenn sie den ihr übertragenen Werbeetat auf die Dauer behält. Dies gelingt nur, wenn sie ihren Auftraggeber langfristig zufriedenstellt. Ist ihr dies nicht möglich, so wird der Auftraggeber schnell die Agentur wechseln.²⁾

Der Ausdruck "treuhänderische Etatverwaltung" ist irreführend und allenfalls als eine "Einstellung" der Werbeagentur gegenüber dem Kunden zu verstehen. Keinesfalls wird durch eine Treuhänderschaft das erwerbswirtschaftliche Prinzip, das als notwendiger Bestandteil des Unternehmensbegriffes angesehen wird, aufgehoben oder eingeschränkt.

1) Lang, G.: a.a.O., S. 307

2) Dazu schreibt Wright und Warner: "... the client must be satisfied in the long run with the suggested program or he will change agencies." Wright, J. und Warner, D.: a.a.O., S. 138

3. Die wirtschaftliche Leistung der Werbeagentur

31. Problemstellung

Weit größere Schwierigkeiten als die Durchleuchtung der Unternehmungsdeterminanten Autonomie und Erwerbsstreben macht die Darstellung der wirtschaftlichen Leistung der Werbeagentur.

Wenn Weger ausführt, daß die Werbeagentur ihre Leistung "Werbung" (wenn man von einer Eigenwerbung der Agentur absieht) Dritten anbietet¹⁾, so muß entgegengehalten werden, daß diese Beschreibung der Wirtschaftsleistung der Werbeagentur zu unbefriedigenden Konsequenzen führt. Definiert man nämlich die Werbung nach Behrens als eine absichtliche und zwangfreie Form der Beeinflussung, welche die Menschen zur Erfüllung der Werbeziele veranlassen soll²⁾, so würde nach dem oben Gesagten die Werbeagentur Dritten die absichtliche und zwangfreie Form der Beeinflussung zur Erfüllung der Werbeziele anbieten. Daran ändert sich auch nichts, wenn man die Leistung der Agentur nicht in der Planung und Durchführung der Werbung, sondern in einer Werbeberatung sieht.

Diese Beschreibung der Agenturleistung ist sicherlich nicht falsch. Die Werbeagentur bietet "Werbung" an. Doch hier wird behauptet, daß die wirtschaftliche Leistung der Agentur, das

1) Weger, E.R.: a.a.O., S. 66

2) Behrens, K.Chr. a.a.O., S. 12

heißt das, was sie in letzter Konsequenz zu ihrer Existenz berechtigt und sie "am Leben" erhält, nicht im Anbieten von "Werbung" besteht. Die wirtschaftliche Leistung, das ist - wie ausgeführt, diejenige Leistung, die der Markt sucht und die deshalb von ihm honoriert wird, besteht nicht im Anbieten von Werbeleistungen, sondern in einer Zusammenfassung vieler verschiedener Leistungsarten, die für die Durchführung von Werbeaufgaben erforderlich sind, unter einem gemeinschaftlichen Dach. Diese Zusammenfassung verschiedener Leistungen wird hier als Leistungsintegration bezeichnet.

Da in der Literatur nicht nur zu finden ist, daß die Agentur "Werbung" anbiete, sondern auch vielfach die Meinung vertreten wird, die Werbeagentur sei eine "kreative Institution" oder ein "Partner des Werbungtreibenden beim Marketing", scheint es erforderlich zu sein, die Leistungsintegration als eigentliche wirtschaftliche Leistung der Werbeagentur eingehender darzustellen.

Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich mit einer Institution, die aus dem Phänomen der Werbung resultiert. Die Beschreibung dessen, was hier als Werbung verstanden werden soll, ist erforderlich, um die Bedürfnisse des "Marktes" aufzuzeigen und um nachzuweisen, warum die Werbeagentur den Forderungen der Werbungtreibenden entspricht.

Erst dadurch wird es möglich, die mit der Ausweitung des Aufgabenbereichs moderner Werbung verbundene Funktionsgliederung, die später wieder zu einer Zusammenfassung der Werbefunktionen "unter einem Dach" führt, darzustellen.

Ist die Werbeagentur als eine "leistungsintegrierende" Institution erkannt, fällt es leicht, andere Funktionen der Werbeagentur (z.B. die kreative Leistung, die Partnerschaft im Marketing oder die in der Planung und Durchführung von Werbeaktionen), die wegen ihrer Wichtigkeit fälschlich als eigene wirtschaftliche Leistung der Agentur bezeichnet werden könnten, näher zu untersuchen. Zweifelsohne handelt es sich bei diesen "Nebenleistungen" um wichtige Funktionen der Agentur. Die Nebenleistungen stellen jedoch nicht - und darauf kommt es hier an - die wirtschaftliche Leistung der Agentur im unternehmungstheoretischen Sinn dar.

Mit Einschränkungen läßt sich die Situation der Werbeagentur mit der eines Einzelhändlers vergleichen. Für diesen ist es wichtig, einzelne Artikel in seinem Sortiment zu führen. Der Verkauf eines bestimmten Artikels begründet jedoch nicht die wirtschaftliche Existenz des Händlers, sondern sein ganzes Sortiment. In diesem Sinne kann auch bei der Werbeagentur von einem "Leistungssortiment" gesprochen werden.

32. Der Begriff der Werbung

Wie bereits dargestellt wurde, hat die Werbung den Menschen seit jeher begleitet. Sie hat sich deshalb auch in seiner Sprache niedergeschlagen. In der deutschen Sprache kommt - etymologisch betrachtet - in den Synonymen für den Begriff "Werbung" das Sinnbild einer Bewegung zum Ausdruck. Immer bedeutet Werbung dem Sinn nach: um eine Achse drehen, wenden, bewegen, sich umtun, sich bemühend verfahren, tätig erstreben.¹⁾ "Nicht selten wird 'werben' gleichgesetzt mit 'leben'."²⁾

Zu einem ähnlichen Ergebnis kommt auch Hundhausen: "In den verschiedenen Anwendungen der älteren Sprache bedeutet 'Werbung' 'Wirbel, Umlauf, Kreislauf, Tätigkeit, Wirken, gewerbsmäßige, geschäftliche Tätigkeit'."³⁾ Richter sieht das wahre Wesen, den wahren Inhalt des Begriffes Werbung darin, daß durch "sich drehen" versucht wird, die Aufmerksamkeit auf sich zu lenken.⁴⁾ In der neueren deutschen Sprache treten diese Bedeutungen allmählich zurück, und 'sich um etwas bemühen'⁵⁾ wird zur Hauptbedeutung von "werben". Dieses "sich um etwas bemühen" soll den Ausgangspunkt für die folgenden Begriffsbestimmungen abgeben.

1) Richter, R.: Wirtschaftswerbung in der sozialen Marktwirtschaft, Wiesbaden 1959, S. 13

2) Hundhausen, C.: Wesen und Formen der Werbung, Teil I, Wirtschaftswerbung, Essen 1963, S. 85

3) Hundhausen, C.: a.a.O., S. 87

4) Richter, R.: a.a.O., S. 13

5) Hundhausen, C.: a.a.O., S. 86. Im Original schräg gedruckt.

Als soziologische Erscheinung richtet sich die Werbung auf den Menschen. Derjenige, der sich ihrer bedient, ist "bemüht", sich mit seinen Mitmenschen auseinanderzusetzen. Sie sollen in dem von ihm gewünschten Sinne beeinflusst werden. Dieses Bestreben des Menschen, andere für seine Ziele zu gewinnen, äußert sich in bestimmten Formen der Einflußnahme oder des Versuchs der Beeinflussung.

Nun ist die Frage zu stellen, ob alle - und wenn nicht alle, dann welche - Formen der Beeinflussung als Werbung bezeichnet werden sollen. Mit anderen Worten, es geht um das Problem einer Begriffsbestimmung dessen, was als Werbung angesprochen werden soll.

Bei einer Betrachtung des allgemeinen Sprachgebrauchs kann festgestellt werden, daß hier die Werbung von anderen Formen der zwischenmenschlichen Einflußnahme, wie Befehl, Bitte, Drohung, unterschieden wird. Diese Unterscheidung findet sich auch in der werbewissenschaftlichen Literatur. Sehr deutlich wird die Werbung bei Seyffert von anderen Beeinflussungsformen abgehoben: "Von den zahlreichen Beeinflussungsformen, die - wie Befehl, Bitte, Drohung, Erziehung usw. - auf den Menschen und seine Entschlüsse einwirken, ist die Werbung infolge ihrer weiten und allgemeinen Wirkung und ihrer hohen technischen Entwicklung besonders bemerkenswert und bedeutungsvoll."¹⁾

1) Seyffert, R.: Wirtschaftliche Werbelehre, in: Die Mandelshochschule, Bd. 6, Abt. 21, Wiesbaden 1951, S. 5

Wenig Einigkeit besteht jedoch darüber, welche Bedingungen erfüllt sein müssen, um die Werbung klar und eindeutig als besondere Beeinflussungsform abzugrenzen. Die hier erhobenen Forderungen erstrecken sich auf die "Planmäßigkeit" der Beeinflussung, die "zwangsfreie Form" der Beeinflussung oder auf die "selbstgewollte" Aufnahme des Werbezweckes durch den Umworbenen. Seyffert bezeichnet die Werbung als "eine Beeinflussungsform, die zum selbstgewollten Aufnehmen, Erfüllen und Weiterpflanzen des von ihr dargebotenen Zweckes veranlassen will."¹⁾

Behrens kritisiert die in dieser Definition herausgestellten Merkmale der "selbstgewollten" Aufnahme der Werbebotschaft und deren "Weiterpflanzung", die nach seiner Meinung nicht zu einer lückenlosen und mit dem allgemeinen Sprachgebrauch übereinstimmenden Definition führen.²⁾

Unter Vermeidung dieser Begriffe gelangt Behrens zu folgender Definition: "Werbung ist eine absichtliche und zwangsfreie Form der Beeinflussung, welche die Menschen zur Erfüllung der Werbeziele veranlassen soll."³⁾

Hier ist anzufügen, daß auch das Merkmal der zwangsfreien Form der Beeinflussung keineswegs volle

1) Seyffert, R.: a.a.O., S. 5. Im Original gesperrt gedruckt.

2) Behrens, K.Chr.: Absatzwerbung, Studienreihe Betrieb und Markt, Bd. X, Wiesbaden 1963, S. 11 f.

3) Behrens, K.Chr.: a.a.O., S. 12. Im Original schräg gedruckt.

und ungeteilte Zustimmung findet.¹⁾ Trotz dieser Meinungsverschiedenheit in Einzelheiten kann festgestellt werden, daß Einigkeit darüber besteht, daß das Wesen der Werbung in der Beeinflussung des Menschen besteht.

Die bisher gebrachten Begriffsbestimmungen sind zu allgemein, um eine befriedigende Antwort auf die Art der wirtschaftlichen Leistung der Werbeagentur zu finden. Dies wird erst möglich, wenn der allgemeine Begriff der Werbung zugunsten der engeren Begriffsbildung der Absatzwerbung ersetzt wird. Dieses Vorgehen ist insofern berechtigt, als die Werbeagentur zum überwiegenden Teil Absatzwerbung betreibt. Auch die Werbung für außerwirtschaftliche Ziele erfolgt nach den Methoden der Absatzwerbung.

Gutenberg behandelt im Rahmen seiner Darstellung des absatzpolitischen Instrumentariums der Unternehmung das Problem der exakten Abgrenzung der Werbung von den übrigen absatzpolitischen Instrumenten. Ausdrücklich stellt er hierbei fest, daß der Sinn einer jeden absatzpolitischen Maßnahme darin besteht, werbende Wirkungen zu erzielen.²⁾ Trotz der werbenden

1) Martineau, P.: Kaufmotive, Neue Weichenstellung für Werbung und Kundenpflege, Düsseldorf 1959, S. 34. Zahn spricht von "der sanften Gewalt, die Werbung heißt". Vgl. Zahn, E.: Soziologie der Prosperität, Wirtschaft und Gesellschaft im Zeichen des Wohlstandes. Deutscher Taschenbuch-Verlag, Bd. 208, München 1964, S. 83

2) Gutenberg, E.: Der Absatz, S. 408

Wirkung von Preisstellung, Produktgestaltung und Absatzmethodik will Gutenberg diese Instrumente nicht als Werbung bezeichnen, sondern er fügt die Werbung als ein eigenes, viertes absatzpolitisches Instrument hinzu.¹⁾

Gutenberg spricht dann von Werbung (im Sinne von Absatzwerbung), wenn von Werbemitteln Gebrauch gemacht wird, um bestimmte Absatzleistungen zu erzielen.²⁾ Ähnlich wie Gutenberg definiert auch Behrens die Absatzwerbung: "Die Absatzwerbung umfaßt die verkaufspolitischen Zwecken dienende, absichtliche und zwangfreie Einwirkung auf Menschen mit Hilfe spezieller Kommunikationsmittel."³⁾

Sowohl Gutenberg als auch Behrens geben also eine Definition der Absatzwerbung, indem sie eine Aussage darüber machen, wodurch diese Beeinflussung erfolgt. So spricht Gutenberg von "Werbemitteln", Behrens von "speziellen Kommunikationsmitteln", die synonyme Begriffe darstellen.

Zur Vervollständigung des Begriffes der Absatzwerbung muß noch angegeben werden, was unter einem Werbemittel zu verstehen ist. Hierzu schreibt P.W. Meyer: "Werbemittel sind Konkretisierungen werblicher Aussagen i.w.S., die an die Stelle oder neben den unmittelbaren, persönlichen Kontakt zwi-

1) Gutenberg, E.: Der Absatz, S. 408 f.

2) Gutenberg, E.: a.a.O., S. 409

3) Behrens, K. Chr.: a.a.O., S. 14. Im Original schräg gedruckt.

schen Werbetreibenden (Anbieter, Verkäufer) einerseits und Umworbenen andererseits treten."¹⁾

Interessant ist, daß neuerdings auch Seyffert eine Definition der Werbung gibt, in der eine Aussage über die Art der Beeinflussung durch die Werbung gemacht wird. Seyffert spricht von "Verfahrenseinsatz", der dem Begriff "Werbemittel" weitgehend identisch sein dürfte. Wörtlich führt Seyffert aus: "Werbung ist eine Form der seelischen Beeinflussung, die durch bewußten Verfahrenseinsatz zum freiwilligen Aufnehmen, Selbsterfüllen und Weiterpflanzen des von ihr dargebotenen Zweckes veranlassen will."²⁾

Vom Begriff der Absatzwerbung aus fällt es leichter, die Leistungsintegration als unternehmerische Leistung der Werbeagentur darzustellen, als dies bei dem Begriff der Werbung im allgemeinen Sinne möglich ist. Hinter der Charakterisierung der Absatzwerbung als einem "Einwirken auf Menschen mit Hilfe spezieller Kommunikationsmittel" erstrecken sich viele und "breitgestreute" Aktivitäten, die den großen Bereich der Werbung umschließen.

Da die Werbeagentur einen Anteil an der Lösung der mit der "Werbung" auftauchenden Fragen hat, ist es erforderlich, die verschiedenen Teilbereiche der "Werbung" darzustellen, um die wirtschaftliche Leistung der Werbeagentur eindeutig nachweisen zu können.

1) Meyer, P.W.: Werbemittel, in: Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, 4. Bd., 3., völlig neu bearbeitete Auflage, Stuttgart 1962, Sp. 6253

2) Seyffert, R.: Werbelehre, Theorie und Praxis der Werbung, Bd. 1, Stuttgart 1966, S. 7. Im Original schräg gedruckt.

33. Die Werbefunktionen in statischer und dynamischer Sicht

331. Die Analyse der Werbefunktionen

Neben der Begriffsbestimmung der Werbung ist die Analyse der Werbefunktionen ein wichtiger Schritt zur Darstellung der wirtschaftlichen Leistung der Werbeagentur. Die Analyse ist statisch. Ihre Aufgabe ist es, die Funktionen aufzuzeigen, die, unabhängig von der Frage, ob sie vom Werbungtreibenden oder der Werbeagentur wahrgenommen werden, mit der "Werbung" anfallen.

Der statischen Analyse schließt sich eine dynamische Betrachtung an, in der die Ausweitung der Werbefunktionen im geschichtlichen Ablauf zu zeigen versucht wird. Diese Ausweitung bildet die Voraussetzung für die Existenz des Wirtschaftsgebildes "Werbeagentur".

Bei der statischen Betrachtung bietet sich die Einteilung der Werbefunktionen in die Bereiche der "Werbenvorbereitung", der "Planung", der "Gestaltung", der "Durchführung" und der "Kontrolle" an.

3311. Die Vorbereitung der Werbung

Am Anfang jeglicher Werbung stehen vorbereitende Maßnahmen, welche die Voraussetzungen für die Entwicklung einer Werbekonzeption schaffen sollen. Zuerst sind alle Faktoren zu studieren, die innerhalb und außerhalb des Unternehmens die Werbung für das Unternehmen, seine Produkte oder Leistungen fördernd oder hemmend beeinflussen können.¹⁾ Wird die Werbung von einer Werbeagentur durchgeführt, so interessiert diese

1) Strauf, H.: Die moderne Werbeagentur in Deutschland, Schriftenreihe Wirtschaft und Werbung, 2. Aufl., Heft 3, Essen 1959, S. 23

sich zu Beginn einer Zusammenarbeit für die Geschichte, dem organisatorischen Aufbau und der Geschäftspolitik des Werbungtreibenden und vor allem für alle "Marktdaten", die für eine Werbekonzeption von Bedeutung sind. Hierunter fallen vor allem Informationen über Art und Eigenschaften des Produktes (bzw. der Leistung), für das geworben werden soll, und seiner Konkurrenzserzeugnisse, über den Absatzmarkt, die Vertriebswege und die vom Werbungtreibenden und seinen Konkurrenten benutzten Werbemedien.

Bei der Analyse des Produktes, für das zu werben ist, muß versucht werden, in alle "Punkte" einzudringen, die für die spätere Werbung irgendwie von Bedeutung sein können. Neben der technischen Beschaffenheit interessieren hier vor allem die Besonderheiten des Produktes gegenüber den Konkurrenzserzeugnissen. Soweit "Marktdaten" jüngeren Datums nicht vorhanden sind, muß in einer Untersuchung des Marktes versucht werden, Antworten auf Fragen wie: Wer kauft das Produkt? Wann wird es gekauft? Wo wird es gekauft? Wie wird es gekauft? Warum wird es gekauft? zu erhalten. Die Werbung kann nur dann erfolgreich sein, wenn sie sich mit ihrer Botschaft an diejenigen Personen wendet, die das angebotene Produkt kaufen wollen und auch kaufen können.

Zur Werbevorbereitung gehört ferner ein genaues Studium der Absatzwege, über die das Produkt an die potentiellen Käufer herangebracht und die Durchleuchtung der Medien, über welche die Werbebotschaft an die Umworbenen geleitet werden soll. Das Studium der Medien umfaßt nicht nur eine vollständige Übersicht über die Fülle der Möglichkeiten wie Anzeige,

Plakat, Film, Lichtbild, Funk und Fernsehen, sondern auch die Einstellung der Massen und bestimmter Gruppen zu den einzelnen Werbemitteln und Werbeträgern.¹⁾²⁾

3312. Die Entwicklung der Werbekonzeption

Die Ausführungen über die Aufgaben der Werbevorbereitung haben gezeigt, daß umfangreiche Vorarbeiten zu leisten sind, um zu einer fundierten Werbung zu gelangen. Die Personen, denen die Erarbeitung der Werbekonzeption anvertraut ist, müssen sich mit den Ergebnissen der Werbevorbereitung auseinandersetzen und versuchen, auf der Grundlage dieser Ergebnisse eine Konzeption zu entwickeln. In Theorie und Praxis herrscht weitgehend Einigkeit darüber, daß der Erfolg oder Mißerfolg der Werbung wesentlich von ihrer "schöpferischen Idee", der "creativity" ihrer Gestalter abhängt.³⁾ Diese Idee legt fest, wie das Produkt (oder die Dienstleistung) den potentiellen

1) Strauß, H.: a.a.O., S. 30

2) Das Problem, inwieweit es Aufgabe der Werbeagentur ist, diese Aufgaben zu erfüllen, wird an anderer Stelle behandelt.

3) Probleme der Werbung in der modernen Unternehmensführung. Die ANA-Studie über die Zusammenarbeit zwischen Werbungtreibenden und Werbeagenturen in den USA. Durchgeführt von Booz, Allen & Hamilton Inc. Deutsche Bearbeitung Hubert Strauß. Strauß's Werbepraktikum, Hilfen für Ausbildung, Fortbildung und Tagesarbeit in Werbeberufen, Blaue Reihe 1, Essen 1966, S. 43 ff. In Zukunft mit "Die ANA-Studie" zitiert. Vgl. Wright, J. und Warner, D.: a.a.O., S. 132; Troost, H.: a.a.O., S. 36 ff.

Käufern dargeboten werden soll. Strauf schreibt dazu:

"Die Grundlinie muß die Idee geben für die gesamte Planung, Gestaltung und Streuung der Werbung, ebenso auch für das Zusammenwirken der Werbung mit den übrigen Absatzbemühungen des Unternehmens."...

"Über diese sogenannte Werbeidee und deren Entstehung kann eigentlich wenig mehr gesagt werden, als daß sie nicht oder nur sehr selten aus einem Einfall kommt. Meist muß sie in ausdauernder Teamarbeit heiß erkämpft und in zahllosen Diskussionen gründlich geläutert werden, wenn sie als tragende Idee für ein ganzes Werbewerk Bestand haben soll. Sie muß originell sein und wandlungsfähig, sie muß ihrem Sachinhalt und ihrer Ausprägung nach die Grundaussage für das Produkt wirkkräftig vortragen - und sie muß in die Zeit passen und für die Empfängerkreise, in denen sie vor allem wirken soll, resonanzfähig sein."¹⁾

3313. Die Gestaltung der Werbemittel

"Wenn die Grundlinie der Werbeaktion, die Werbeidee, festliegt, beginnt die Feinarbeit der Werbegestalter."²⁾ In der Regel beginnt die Gestaltung der Werbung mit dem Entwurf des Werbetextes. Diese Aufgabe wird heute fast ausschließlich von dem Spezialisten "Texter" übernommen.³⁾ "Er muß in der Lage sein, sich in die Besonderheit von chemischen, physikalischen oder technischen Prozessen hineinzudenken; denn es ist eine wichtige Aufgabe des Texters, die manchmal sehr komplizier-

1) Strauf, H.: a.a.O., S. 34. Im Original zum Teil schräg gedruckt. Vgl. Seyffert, R.: Werbelehre, Theorie und Praxis der Werbung, Bd. 1, Stuttgart 1966, S. 273 ff.

2) Behrens, K.Ch.: a.a.O., S. 182

3) Behrens, K.Ch.: a.a.O., S. 182

ten Vorgänge, die oft gerade den Vorzug des Produktes ausmachen, jedem Verbraucher verständlich werden zu lassen."¹⁾ Die eigentliche Arbeit des Texters "läßt sich kaum beschreiben, da sie im wesentlichen im Kopf des Texters vorgeht und äußerlich schließlich nur in beschriebenem Papier sichtbar wird."²⁾

Hand in Hand mit der "Schöpfung" des Textes geht die Entwicklung der Bildidee, das heißt die Herstellung des "Layouts", die vom sogenannten "Layouter" übernommen wird. Die weitere Ausführung der Layouts wird anschließend vom Illustrator übernommen. Wird das bisher gestaltete Werbemittel nicht wieder verworfen, so kann die "Reinzeichnung" des Werbemittels beginnen. Die Aufgabe des Reinzeichners besteht darin, aus der flüchtigen Skizze des Layouters eine fertige, druckreife Vorlage zu schaffen.³⁾

Menr oder weniger modifiziert werden die Aufgaben der Ausarbeitung von Werbeaktionen, wenn nicht - wie hier beschrieben - eine Anzeige, sondern andere Werbemittel, wie Werbefilm, Funkwerbung oder Fernsehwerbung, gestaltet werden sollen.

3314. Die Produktion der Werbemittel

Damit ein Werbemittel die Forderung der Ansprache breiter Verbraucherkreise erfüllen kann, muß es

1) Troost, H.: Berufe in einer Werbeagentur, Düsseldorf 1961, S. 36

2) Troost, H.: a.a.O., S. 36

3) Troost, H.: a.a.O., S. 43

vervielfältigt, bzw. es müssen die Voraussetzungen für seine Vervielfältigung geschaffen werden. Diese Aufgaben werden bei den Werbungtreibenden und in den Agenturen von einer Abteilung übernommen, die in den häufigsten Fällen "Produktionsabteilung" genannt wird.¹⁾ Da die meisten Werbemittel graphische Erzeugnisse²⁾ sind, finden sich hier vor allem Fachleute aus dem graphischen Gewerbe. Ihre Aufgabe ist es, die wirtschaftlichsten Methoden der Herstellung und die dafür besten Materialien, Verfahren und Betriebe ausfindig zu machen und die Arbeit der Druckereien und Maternverlage ständig zu überwachen, Andrucke und Muster "abzunehmen" und die termingerechte und genaue Ausführung der Aufträge zu gewährleisten.³⁾

Große Agenturen "unterhalten eigene Werbemittel-Produktionsabteilungen, in denen Anzeigen gesetzt und Klischees und Matrizen angefertigt werden."⁴⁾

3315. Die Streuung und Kontrolle

Noch bevor mit der endgültigen Gestaltung der Werbemittel begonnen wird, sind Überlegungen über den Einsatz der Werbemittel mit Hilfe der verschiedenen Werbeträger anzustellen.⁵⁾ Die Aufgabe der

1) Strauf, H.: a.a.O., S. 39

2) Seyffert, R.: Werbelehre, Theorie und Praxis der Werbung, 2. Bd., Stuttgart 1966, S. 1186

3) Strauf, H.: a.a.O., S. 39

4) Behrens, K.Chr.: a.a.O., S. 182

5) Behrens, K.Chr.: a.a.O., S. 182. Wright, J. und Warner, D.: a.a.O., S. 132

Streuplanung ist es, "aus der oft so schwer überschaubaren Fülle der Streumöglichkeiten jene herauszufinden, die eine bestimmte Werbebotschaft am besten, das heißt am treffsichersten und am wirksamsten, an jene Empfänger bringt, die möglicherweise Käufer für das Produkt sein können."¹⁾

Entsprechend dem Ziel der Werbung muß geprüft werden, welche Werbeträger, wie Anzeige, Werbefunk, Werbefernsehen, Werbung in Lichtspieltheatern in Frage kommen. Dann muß versucht werden, zu einem ausgewogenen Werbeplan zu gelangen, der alle zu verwendenden Werbeträger und die genaue Angabe ihres zeitlichen Einsatzes enthält.

Der Streuplanung schließt sich die Durchführung der Streuung an. Ihre Durchführung "erfordert ebenso wie die Planung eine vorzüglich eingespielte Organisation, die den termingerechten Ablauf gewährleistet: von der mit allen möglichen streutechnischen Vorschriften und Wünschen verbundenen Auftragserteilung über Rechnungseingang, Belegprüfung, Berechnungsprüfung, Abschlußkontrolle und Kundenrechnung bis hin zur statistischen Verarbeitung als Grundlage für Etat- und Erfolgskontrolle."²⁾

Folgt man der vorangegangenen Gruppierung der "Verbearbeit", so ist offensichtlich, daß die Lei-

1) Strauß, H.: a.a.O., S. 41

2) Strauß, H.: a.a.O., S. 45

stung der Werbeagentur in einer Partizipation bei der Vorbereitung, Gestaltung und Durchführung bestehen muß. Es mag dahingestellt bleiben, in welchem Stadium der Entwicklung von Werbekonzeptionen die Werbeagentur ihre Tätigkeit aufnimmt. Es ist ferner an dieser Stelle unwichtig, zu klären, ob die Werbeagentur beratend oder durchführend tätig wird. Wichtig erscheinen zunächst die Darstellung der Werbearbeit und die Feststellung einer Mitarbeit der Werbeagentur an den einzelnen Teilbereichen dieser Arbeit.

Diese Aussage reicht jedoch (noch immer) nicht aus, um die wichtigste wirtschaftliche Leistung der Werbeagentur, die Funktionsintegration, zu begründen. Die Werbung und ihre Probleme gab es lange vor dem Entstehen von Werbeagenturen, und dies bedeutet, daß die "Werbung" eine Entwicklung durchmachte, welche die Bildung des Wirtschaftsgebildes "Werbeagentur" begünstigte, ja sogar erforderte.

Diese Entwicklung ist die mit den gesteigerten Absatzbemühungen der Unternehmen einhergehende ständige Erweiterung des Aufgabenbereichs moderner Werbung, die sich "dreidimensional" vollzog. Neben einer immer eingehender werdenden Betrachtung der Planung (Rahmenbedingungen) sind hier die Intensivierung der Werbegestaltung und Bemühungen im Bereich des Mediawesens zu nennen.

332. Die Ausweitung des Aufgabenbereichs moderner Werbung

3321. Die Analyse der Rahmenbedingungen

Der erste der Faktoren, welche die Werbung zunehmend "komplizieren", ist die Analyse der Rahmenbedingungen, auf die im Abschnitt über die Werbevorbereitung bereits eingegangen wurde. Aus die-

sem Grund kann die Darstellung hier kurz gehalten werden. Behrens nennt die Datenanalyse als ersten Schritt der Planung betrieblicher Absatzwerbung. Im einzelnen führt Behrens aus:

"Der Planungsprozeß der betrieblichen Absatzwerbung... tritt in drei eindeutig differenzierten Phasen in Erscheinung:

1. Als Reflektion über die Rahmenbedingungen (Daten), innerhalb derer die werblichen Maßnahmen ablaufen sollen.
2. Als Phase der Festlegung des Werbezweckes.
3. Als auf den Werbungsvollzug gerichteter Planungsabschnitt."¹⁾

Ähnlich schreibt Weger: "Den eigentlichen Planungsfunktionen geht die Planungsvorbereitung voraus. Diese Hilfsfunktion umfaßt die Beschaffung, Analyse und Interpretation aller für die Planung (der Werbung, d.Verf.) relevanten Daten."²⁾

Es ist offensichtlich, daß die Erarbeitung der Rahmenbedingungen, die heute eine unumgehbare Voraussetzung der Werbung ist, eine erste Ausweitung des Aufgabenbereiches moderner Werbung darstellt.

3322. Die Intensivierung der Werbemittelgestaltung

Ein weiterer Grund für die zunehmende Intensivierung der Werbearbeit ist im Bereich der Werbemittel zu suchen, die für den Erfolg oder Mißerfolg

1) Behrens, K. Chr.: a.a.O., S. 35

2) Weger, E. R.: a.a.O., S. 123

der Werbung von entscheidender Bedeutung sind. Die Werbemittel sind es, die den Kontakt zum Umworbenen schließen. Von ihrer Gestaltung hängt es ab, ob sie bei den Umworbenen die gewünschte Wirkung erzielen können oder nicht. Die hohen Kosten der Werbemittelstreuung machen verständlich, daß jede nur erdenkliche Sorgfalt auf die Gestaltung der Werbemittel aufgewandt wird.

Die Bemühungen um eine optimale Gestaltung der Werbemittel konzentrieren sich einmal auf die kreative Seite, zum anderen auf die Art der technischen Durchführung. Durch die Arbeit meist hochbezahlter Künstler hofft man, sich der für den Erfolg der Werbung entscheidenden kreativen Leistung zu versichern.¹⁾ Den Anforderungen der technischen Ausführung wird mit einer außerordentlich weitreichenden Spezialisierung der hier tätigen Personen Rechnung getragen.²⁾

Troost nennt für diesen Bereich in seinem Buch "Berufe in einer Werbeagentur"³⁾ u.a. Spezialisten wie Visualiser, Layouter, Displaygestalter, Illustratoren, Reinzeichner, Schriftzeichner, Typographen, Retuscheure, - Berufsbezeichnungen also, über deren Aufgaben sich der Außenstehende in den meisten Fäl-

-
- 1) o.V.: Das kreative Führungsteam, in: Die Absatzwirtschaft, Zeitschrift für Marketing, Nr. 4, Düsseldorf Mai 1962, S. 288 f.
 - 2) Bergler, G.: Werbeführung und Werbeberatung, in: Neunte Werbewirtschaftliche Tagung in Wien, 7.-9.11.1962, Wien 1963, S. 185
 - 3) Troost, H.: Berufe in einer Werbeagentur, Düsseldorf 1961, S. 39 ff.

len nur eine vage Vorstellung machen kann.

Trotz aller aufgewandten Sorgfalt bleibt die Gefahr, daß die Werbemittel die gewünschte Wirkung nicht erzielen. Zur Verringerung des mit der Streuung unwirksamer Werbemittel verbundenen Risikos müssen die Werbemittel sowohl vor der Streuung (Pre-Test) als auch nach der Streuung (Post-Test) auf ihre Wirksamkeit hin untersucht werden.¹⁾

3323. Die Vielzahl der Werbemittel und Werbeträger

Auch in der Vielzahl der heute existierenden Werbemittel und Werbeträger ist ein Grund für die Ausweitung des Aufgabenbereichs der Werbung zu sehen. Die Werbung hat sich die mit dem Fortschritt der Technik entstandenen Werbemittel zunutze gemacht. Zu den "klassischen" Werbemitteln, wie der Anzeige oder dem Plakat, kam eine Reihe neuer Werbemittel, wie die Werbung im Rundfunk oder im Fernsehen, die Werbung mit Filmen, Diapositiven oder Leuchtschriften hinzu. Es ist unmöglich, alle Werbemittel einzeln zu nennen. Sie zeichnen sich gerade dadurch aus, daß sie ständig modifiziert werden oder von neuen Möglichkeiten Gebrauch gemacht wird.²⁾

Die Vielzahl der Werbemittel stellt denjenigen, der sich ihrer bedienen will, vor das Problem der

1) Vgl. Jaspert, F.: Methoden zur Erforschung der Werbewirkung, Abhandlungen zur Werbewissenschaft und Werbepraxis, Bd. 1, Stuttgart 1963

2) Albach, H.: Werbung, in: Handwörterbuch der Sozialwissenschaften, 11. Bd., Stuttgart, Tübingen, Göttingen 1961, S. 626

richtigen Auswahl und eines richtigen Einsatzes. Als erstes muß die Frage beantwortet werden, welche Kategorien von Werbemitteln ausgewählt werden sollen, ob also das Schwergewicht bei der Werbung im Fernsehen, im Rundfunk oder bei Anzeigen liegen soll, und in welcher Kombination die einzelnen Werbemittel eingesetzt werden sollen. Neben der Entscheidung über die Werbemittel ist eine Entscheidung über die zu verwendenden Werbeträger¹⁾ zu treffen.

Zur Erfüllung dieser Aufgabe ist für die Auswahl der Werbemittel eine detaillierte Kenntnis der werblichen Leistungsfähigkeit der Werbemittel und ebenso eine genaue Kenntnis der einzelnen Werbeträger und ihres Publikums erforderlich. Bei Zeitungen und Zeitschriften sind die Analyse des Anzeigenteils und die Kenntnis der Bezieher- und Leserszusammensetzung neben der Kenntnis der Auflage und der geographischen Verbreitung die wichtigsten Unterlagen für die Beurteilung.²⁾ Bei anderen Werbeträgern treten neue Kriterien zur Beurteilung des "Werbewertes" hinzu; beim Werbeträger Rundfunk oder Fernsehen zum Beispiel die Zahl der Zuhörer oder Zuschauer an bestimmten Tagen und Tageszeiten. Zur Beurteilung des Werbewertes eines Werbeträgers steht heute eine Reihe von

1) Behrens gibt folgende Definition des Werbeträgers: "Werbeträger sind Medien der Streuung, durch die Werbemittel an die Werbesubjekte herangeführt werden." Vgl. Behrens, K.Chr.: a.a.O., S. 92. Im Original schräg gedruckt.

2) Seyffert, R.: Werbelehre, Bd. 2, Stuttgart 1966, S. 1252

Untersuchungen wie Leseranalysen oder Werbefunkhöreranalysen zur Verfügung.

Setzt man voraus, daß alle zur Beurteilung eines (einzelnen) Werbeträgers notwendigen Daten zur Verfügung stehen, so beginnen die Schwierigkeiten der Media-Planung bei der optimalen Media-Kombination, die den Streuverlust minimiert und gleichzeitig nicht zu einer Zersplitterung des Werbemittleinsatzes führt. Dieses Problem muß für jedes Produkt neu gelöst werden.¹⁾

Die Vielschichtigkeit dieses Problems wird deutlich, wenn man bedenkt, daß in Deutschland fast 10.000 Zeitschriften, annähernd 6.000 Filmtheater und mehr als 60.000 Plakatanschlagstellen existieren.²⁾ Die Mittel, die für die Lösung dieser Aufgabe angewandt werden, reichen von der Auszählung der in Lochkarten gespeicherten Daten der verschiedenen Medien bis zu Verfahren der Unternehmensforschung.³⁾

Nach dem Problem der Planung und Auswahl ergibt sich das Problem der organisatorischen Durchführung. Die umfangreichen Verwaltungsaufgaben, die mit der Durchführung der Streuung verbunden sind,

1) Strauß, H.: a.a.O., S. 41

2) Stamm, W.: Leitfaden für Presse und Werbung, 18. Ausgabe, Essen 1965, S. 29

3) Schmitz, P.: Möglichkeiten des Einsatzes elektronischer Datenverarbeitungsanlagen bei der Mediaauswahl, in: Planen, Forschen, Entscheiden, Zeitschrift für praktische Marktforschung, Nr. 1, Hamburg, Februar 1965, S. 22 ff.

macht das folgende Beispiel deutlich. Nach Strauf¹⁾ sind für die "bundesbreite" Streuung einer Serie von 8 Anzeigen in Tageszeitungen:

- rund 600 Auftragsschreiben
- rund 600 Bestätigungseingänge
- rund 4.800 Rechnungsposten
- rund 4.800 Belegprüfungen
- rund 1.200 Zahlungen und
- rund 2.400 Buchungen auf rund 600 Konten

erforderlich.

Eine Vervielfältigung erfahren die organisatorischen Aufgaben, wenn - wie üblich - neben der Werbung in Tageszeitungen auch in Zeitschriften, im Rundfunk oder im Fernsehen geworben wird.

34. Die Funktionsausgliederung im Bereich der Werbung

Die zunehmenden, mit der Planung und Durchführung der Werbung verbundenen Aufgaben, die in ihrem heutigen Entwicklungsstand in den vorhergehenden Abschnitten umrissen wurden, haben im Laufe der geschichtlichen Entwicklung zu einer Funktionsausgliederung im Bereich der Werbung geführt, die allgemein dann zu finden ist, wenn einzelne Funktionen mit großen Risiken verbunden sind, wenn die Funktionen nur zeitweise wahrgenommen werden müssen, so daß die Übernahme der Funktion in eigener Regie unwirtschaftlich ist, oder wenn Art und Umfang der benötigten Funktionen stark variieren.

1) Strauf, H.: a.a.O., S. 58

Deutlich zu erkennen ist diese Erscheinung der Funktionsausgliederung und deren Übertragung auf Spezialbetriebe im Außenhandel, wo Spediteure, private und staatliche Frachtführer, Schiffsmakler, Außenhandelsbanken und Versicherungsgesellschaften als Hilfgewerbe des Außenhandelsbetriebes tätig sind.¹⁾

Das erste Ergebnis einer Ausgliederung von Werbefunktionen aus dem Bereich der Werbungtreibenden ist die Annoncen-Expedition. Die Annoncen-Expedition verdankt ihre Entstehung den Faktoren "Zeitung" und "Werbung". Ihre Geschichte beginnt in der Zeit, in der die Hersteller mehr und mehr von der Auftragsproduktion zur Produktion für einen anonymen Markt übergingen. Die neue Art des Produzierens bedingt auch eine neue Art des Absatzes, die in dem Instrument der Werbung gefunden wurde. Redlich bezeichnet deshalb die Werbung (Reklame) als die der Massenfabrikation adäquate Absatzmethode.²⁾

Wie aus dem Namen Annoncen-Expedition schon hervorgeht, erstreckte sich ihre Tätigkeit anfangs im wesentlichen auf die "Spedition", das heißt die Beförderung der Anzeigen. Der Unternehmer, der sich der Annoncen-Expedition bediente, ersparte sich dadurch einen Mitarbeiterstab, dessen er bei

1) Henzler, R.: Betriebswirtschaftslehre des Außenhandels, Schriftenreihe für den Außenhandel, Hrsg. Reinhold Henzler, Wiesbaden 1962, S. 25; vgl. Seyffert, R.: Wirtschaftslehre des Handels, 3. Aufl., Köln-Opladen 1957, S. 332 ff.

2) Redlich, F.: zit. nach Seyffert, R.: Wirtschaftliche Werbelehre, Reihe: Die Handelshochschule, Bd. 6, Abt. 21, Wiesbaden 1951, S. 141 f.

direkter Geschäftsabwicklung mit den Verlagen bedurft hätte.

Über die Aufgaben der Annoncen-Expedition schreibt Birnbaum: "Wie der Handel im großen gesehen, einer Rationalisierung der Güterverteilung dient, so obliegt der Annoncen-Expedition die Rationalisierung in der Verteilung von Reklamemitteln. D.h. wie der Handel die Funktionen einer räumlichen und zeitlichen Verteilung von Gütern versieht, so vermittelt die Annoncen-Expedition als Abwicklungsorgan im wesentlichen Anzeigen zwischen Interessenten, d.h. allen sich der Zeitungsanzeige bedienenden Kreise einerseits und den Zeitungsverlegern aller Länder andererseits."¹⁾

Für die Annoncen-Expedition blieb es jedoch nicht lange bei der Tätigkeit eines Spediteurs. Der Zwang zu umfangreicherer, überregionaler Werbung einerseits und die Mannigfaltigkeit der politisch, geographisch, soziologisch und werbewertmäßig recht unterschiedlichen Zeitungswelt andererseits, machten es dem Werbungtreibenden immer schwerer, sich einen genauen und zuverlässigen Überblick zu verschaffen.²⁾

Daraus ergibt sich, daß in gründlicher Kenntnis und richtiger Auswahl eine der Hauptfunktionen

1) Birnbaum, G.: Die Annoncen-Expedition, Berlin 1932, S. 7

2) Heuer, G.: Annoncen-Expeditionen, Werbemittler, Werbeagenturen, in: Der Mittler in der Werbung 1855 - 1955, Hrsg. Arbeitsgemeinschaft Deutscher Werbemittler, Frankfurt/M. 1955, S. 15

der Annoncen-Expedition zu erblicken ist. Der Umfang dieser Tätigkeit wird verdeutlicht durch die Tatsache, daß um 1930 allein in Deutschland 3.000 Zeitungen und 10.000 Zeitschriften erschienen und im europäischen und überseeischen Ausland ca. 50.000 Tageszeitungen und 100.000 Zeitschriften, wovon der weitaus größte Teil Anzeigen aufnahm.¹⁾

Mit dem Aufkommen neuer Arten von Werbemitteln in der Zeit nach dem ersten Weltkrieg, nämlich des Beilagenprospektes, der Verkehrs-, Diapositiv-, Film- und Lesezirkelwerbung sowie später der Rundfunkwerbung, bildet sich die Tätigkeit der Annoncen-Expedition zu der des Werbemittlers fort.

Neben der Ausgliederung der Streuungsfunktion kam es zu einer Ausgliederung auf der gestalterischen (kreativen) Aufgabenseite der Werbung und deren Übertragung auf "Berater", die zu Teilaktionen, etwa der graphischen und textlichen Gestaltung einer Anzeigenserie, eines Plakates oder Prospektes, von Texten oder Slogans herangezogen werden.²⁾ "So kommt es je nach der Herkunft aus anderen Berufen auch schnell zu einer weiteren Ausgliederung der werbeberatenden Berufe in Graphiker, Texter u.ä. Jeder hat für sich mit dem Werbeleiter oder dem Unternehmer zu arbeiten, der

1) Birnbaum, G.: a.a.O., S. 16

2) Bergler, G.: a.a.O., S.178

aus allen Einzelheiten schließlich das Bild der Gesamtwerbung schafft... Die Koordinierung erfolgt von der Unternehmung aus. Viele Berater und Spezialisten sind unabhängig voneinander für das gleiche Anliegen tätig."¹⁾

An dem Grundsatz der ständigen Ausgliederung der Gestaltungsfunktion im Laufe der geschichtlichen Entwicklung änderte sich auch nichts, als "in den dreißiger Jahren" der Werbeberater im heutigen Wortsinn auftrat. "Jetzt gestaltet dieser die Werbung im ganzen. Er zieht die dazu notwendigen Spezialisten heran, aber er wird zum Kapellmeister, der das ganze Werbeorchester dirigiert, gleichgültig, ob das einzelne Mitglied von ihm oder der Werbeabteilung (der werbungstreibenden Unternehmen, d.Verf.) verpflichtet oder bezahlt wird."²⁾

Neben die mit der Intensivierung der werblichen Bemühungen verbundene Ausgliederung von Streuungs- und Gestaltungsfunktionen trat eine Reihe neuer Aufgaben, die in der Regel von selbständigen Spezialisten wahrgenommen werden.

Wie bei den Bemühungen der Werbungstreibenden um

1)2) Bergler, G.: a.a.O., S. 178

"Marketing"¹⁾ in der industriellen Absatzwirtschaft in Marketing-Beratern, Vertriebsberatern, Verkaufsberatern oder Marktforschungsinstituten eine Reihe "ausgegliederter" Spezialisten zur Verfügung steht²⁾, so werden auch bei Planung und Durchführung der Werbung weitere Spezialisten wie juristische Berater, Soziologen, Psychologen oder Berater für Werbefilm, Werbefunk, Werbefernsehen hinzugezogen, die Seyffert als "attachierte Werbespezialisten"³⁾ bezeichnet.

-
- 1) Zum Begriff Marketing führt Nieschlag aus: "Die moderne Lehre vom Marketing will uns zeigen... wie man Produkten (und Unternehmungen) Zugang zum Markt verschafft und Marktwiderstände durch ein einseitliches, wohl abgestimmtes und in sich geschlossenes Handeln ausräumt. "Nieschlag, R.: Begriff, Wesen und Träger des Marketing, Troost-Schriftenreihe Heft 22, Düsseldorf 1964, auszugsweiser Sonderdruck o.S. Vgl. Nieschlag, R.: Binnenhandel und Binnenhandelspolitik, Berlin 1959, S. 471. Nieschlag, R., Dichtl, E., Hörschgen, H.: Einführung in die Lehre von der Absatzwirtschaft. Ein entscheidungstheoretischer Ansatz, Berlin 1968, S. 39 ff. Ähnlich versteht Heuer unter Marketing die Gesamtheit aller Maßnahmen eines Unternehmens, "die dafür sorgen sollen, daß das richtige Produkt in marktgerechter Form, Aufmachung und Verpackung zum richtigen Preis zur rechten Zeit bei allen hierfür richtigen Verkaufsstellen in ausreichender Menge vorrätig ist und ausgestellt wird, und daß Handel und Verbraucher über dieses Produkt mit Hilfe der Werbung richtig informiert werden und dazu eine möglichst positive, zum Kauf anregende Einstellung bekommen." Vgl. Heuer, G.: Der Trend zum Full-Service, Von der Annoncen-Expedition zur Marketing-Agentur, in: Industriekurier, 16. Jg., Nr. 192, Düsseldorf, Dezember 1963, Sonderausgabe Werbung, S. 13
 - 2) Fischer, H.: Beratung und Funktionsausgliederung in der industriellen Absatzwirtschaft, in: Jahrbuch für Absatz und Verbrauchsforschung, 9. Jg., Heft 1, Nürnberg 1963, S. 23 f.
 - 3) Seyffert, R.: Werbelehre, Theorie und Praxis der Werbung, Bd. 2, Stuttgart 1966, S. 1301 ff.

35. Die Leistungsintegration als wirtschaftliche Leistung der Werbeagentur

Im vorhergehenden Abschnitt kam es darauf an, zu zeigen, wie die Anforderungen an die "Werbung" immer größer wurden und zu einer Funktionsausgliederung¹⁾ geführt haben. Diese Ausgliederung von Werbefunktionen ist die Voraussetzung dafür, welche die Entstehung des Wirtschaftsgebildes "Werbeagentur" letztlich ermöglichte.

Bei der "Zersplitterung" der Werbearbeit auf viele außerhalb der Unternehmung tätige Spezialisten liegt die eigentliche wirtschaftliche Leistung der Werbeagentur in einem "einigenden Zusammenschluß" mehrerer mit der Planung und Durchführung der Werbung verbundener Funktionen. Dieser einigende Zusammenschluß (Leistungsintegration) kann nun für verschiedenartige Leistungen erfolgen. In der Regel wird er die Bereiche der Gestaltung und Streuung umfassen.

Nach übereinstimmender Auffassung in der Literatur besteht die Leistung der Werbeagentur darin, daß sich die "freien" Mitarbeiter, deren sich der Werbungtreibende, wenn er nicht mit einer Agentur zusammenarbeitet, zur Durchführung seines Werbevor-

1) "Definiert man Funktion als Leistung und schließt man sich der... Überzeugung an, daß eine echte Leistung erst dann erbracht sei, wenn sie abgesetzt ist, so folgt bei Zugrundelegung des Regulativs des Wettbewerbs zwingend, daß ein effektives Bedürfnis für diese Leistung vorhanden ist." Vgl. Nieschlag, R., Dichtl, E., Hörschgen, H.: a.a.O., S. 27

habens bedienen muß, bei der Zusammenarbeit mit einer Werbeagentur "alle unter einem Dach" befinden. Die Agentur bietet den Vorteil eines aufeinander eingespielten "Teams" von Spezialisten.¹⁾ Es ist offensichtlich, daß sich durch die Zusammenfassung von Spezialisten an einem Ort die Werbearbeit eher straffen läßt, als dies möglich wäre, wenn für die Werbung viele freie Mitarbeiter tätig sind, die geographisch "weit auseinander" wohnen, sich unter Umständen nicht einmal persönlich kennen und trotzdem eine "geschlossene Werbeleistung" vollbringen sollen. Der Feststellung von Strauf, der die moderne Werbeagentur als "eine ökonomische Form der Organisation der Werbearbeit"²⁾ bezeichnet, muß deshalb zugestimmt werden.

Eindeutig ausgesprochen wird die Funktionsintegration der Werbeagentur durch Worpitz und Heider. Für Worpitz sind die Werbeagenturen "als Dienstleistungsbetriebe Unternehmen, die für andere Wirtschaftseinheiten die Werbefunktion und die damit zusammenhängenden, rein exekutiven Teilfunktionen völlig oder partiell gegen Entgelt übernehmen."³⁾

1) Schelle, W.: a.a.O., S. 52

2) Strauf, H.: Die moderne Werbeagentur in Deutschland, Schriftenreihe Wirtschaft und Werbung, Heft 3, 2. Aufl., Essen 1959, S. 15

3) Worpitz, H.: Marktforschung in der Werbeagentur, in: Der Markenartikel, 23. Jg., Heft 9, München 1961, S. 673

Heider bezeichnet die Werbeagentur als ein selbständiges kaufmännisches Unternehmen, "das auf Grund ständiger Betrauung einen anderen (Werbungtreibenden) in Fragen der Werbung und Absatzförderung berät und für ihn die einheitliche Planung, Gestaltung und Mittlung (Streuung) seiner Werbung übernimmt, wobei sich die Mittlungstätigkeit als Teilaufgabe der Werbeagentur mit der Tätigkeit eines Werbungsmittlers deckt."¹⁾

Grün sieht in der Werbeagentur "ein Dienstleistungsunternehmen, in dem alle die Funktionen konzentriert sind, die im Laufe der Zeit außerhalb der Bereiche der Werbetreibenden und Werbeträger notwendig werden. Sie beschränkt sich nicht auf eine Funktion: sie bietet grundsätzlich immer den ganzen Strauß der für eine wirksame Werbung notwendigen Dienstleistungen an."²⁾

In einem von der Begriffsbildung Seyfferts abweichenden Sinn bezeichnet Bauer die Werbeagentur als universelle Werbehilfe.³⁾ Deutlich tritt die Funktion der Werbeagentur im Sinne einer Leistungsintegration auch bei Fischer hervor, der ausführt, daß das "Leistungsbündel" der Werbeagentur diese in besonderem Maße befähigt, den Anforderungen der Märkte und Auftraggeber gerecht zu werden.⁴⁾

-
- 1) Heider, F.: a.a.O., S. 19. Im Original gesperrt gedruckt.
 - 2) Grün, K.: Zwischen Produkt und Verbraucher, Die Werbeagenturen in Deutschland, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung, Nr. 215, Frankfurt 16.9.1961, S. 5
 - 3) Bauer, F.: Arbeit und Aufgabenkreis der deutschen Werbeagenturen, in: Die Anzeige, Die Fachzeitschrift für Werbung, 37. Jg., Nr. 19, Reutlingen, Oktober 1961, S. 30
 - 4) Fischer, H.: Werbepolitik im verschärften Wettbewerb, Manuskript der Fördergemeinschaft der Absatz- und Werbeforschung e.V., Frankfurt 1962, Zit. nach Weger, E.R.: a.a.O., S. 75

In den Berufsgrundsätzen für Werbungsmittler und Werbeagenturen heißt es: "Werbeagenturen sind selbständige, unabhängige Unternehmen, welche nach treuhänderischen Grundsätzen neben den Leistungen eines Werbungsmittlers die gesamte Planung und Gestaltung der Werbemaßnahmen und die hiermit verbundenen absatzwirtschaftlichen Aufgaben im eigenen Namen und für eigene Rechnung übernehmen."¹⁾

Indirekt kommt die Leistungsintegration als wirtschaftliche Leistung der Werbeagentur durch Sandage/Fryburger zum Ausdruck, wenn diese feststellen: "The advertising agency has evolved to provide the specialized knowledge, skills and experience needed to produce effective advertising campaigns. It provides a quality and range of service greater than any single advertiser could afford or would need to employ for himself."²⁾

Mit den vorhergehenden Ausführungen wurde schlüssig nachgewiesen, daß die eigentliche wirtschaftliche Leistung der Werbeagentur, das heißt die Leistung, die der Markt sucht und honoriert, in einer Zusammenfassung verschiedener Werbeleistungen zu einer Gesamtheit besteht.

Ist in der Wirtschaftspraxis von den Leistungen der

1) Berufsgrundsätze für Werbungsmittler und Werbeagenturen, zit. nach Seyffert, R.: Werbelehre, Theorie und Praxis der Werbung, Bd. 2, Stuttgart 1966, S. 1314. Werbeagenturen im Original schräg gedruckt.

2) Sandage, C.H. und Fryburger, V.: Advertising, Theory and Practice, Fifth Edition, Homewood, Ill., USA, 1958, S. 605

Werbeagentur die Rede, so wird die Agentur kaum als "leistungsintegrierende Institution" bezeichnet werden. Die Wirtschaftspraxis sieht in der Werbeagentur ein bei der Werbung beratendes, die Werbung planendes, gestaltendes und durchführendes Organ, einen Partner der werbungtreibenden Unternehmung im Marketing oder eine kreative Institution.

Diese Bezeichnungen sind richtig und stellen keinen Widerspruch zu der gegebenen Wesensbeschreibung der wirtschaftlichen Leistung der Werbeagentur dar. Gerade die Zusammenfassung vieler "Werbespezialisten" unter einem gemeinsamen Dach erlaubt es der Agentur, planend, kreativ gestaltend, durchführend und - in Fragen des Marketing - beratend tätig zu werden. Daß es hier wieder wesentlich auf die Zusammenfassung verschiedener Werbefunktionen ankommt, wird deutlich, wenn man die Motive betrachtet, die den Werbungtreibenden veranlassen, sich einer Agentur zu bedienen.

Angenommen, ein Werbungtreibender sucht eine kreative Leistung. Warum sollte er eine Agentur aufsuchen, wenn kreative Leistungen von freiberuflich Schaffenden oder sogenannten "kreativen Gruppen" angeboten werden? Bei der Marketing-Beratung ist es nicht anders. Neben den eigenen Marketing-Fachleuten stehen dem Werbungtreibenden außerbetriebliche Berater bei Bedarf zur Verfügung.

Wenn sich also ein Werbungtreibender einer Agentur bedient, so nicht deshalb, um diese oder jene Lei-

stung, um eine Marketing-Beratung oder kreative Leistungen zu erhalten. Dem Werbungtreibenden kommt es auf das "Leistungsbündel" an, das er sucht und bei der Agentur finden will.

Interessant ist an dieser Stelle die Frage nach dem notwendigen Umfang der Funktionsintegration durch die Werbeagentur. Muß sie "alle Werbefunktionen", die anfallen können, übernehmen oder genügt es, wenn die Werbeagentur eine Auswahl, ein marktgerechtes "Sortiment" bietet?

Es ist ohne weiteres ersichtlich, daß die Werbeagentur als unternehmerische Leistung nicht alle Teilbereiche der Werbung übernehmen oder anbieten muß; sie muß nur in der Lage sein, die vom Auftraggeber gewünschten Funktionen zu übernehmen. Die Werbeagentur muß das richtige "Funktionskombinat" bieten. Hieran ändert auch nichts, daß die Werbeagentur - entgegen diesen Feststellungen - einem Zwang zum "Full-Service" unterliegt. Dieser Zwang zum "vollen Leistungssortiment" ergibt sich aus anderen Gründen, die noch eingehend dargestellt werden und für die Leistung der Werbeagentur in unternehmungstheoretischer Sicht unerheblich sind.

Für die vollständige Beurteilung der Leistung der Werbeagentur ist von Bedeutung, in welcher Weise diese an der Werbung partizipiert. Treibt die Agentur eine Werbe-Beratung, oder führt sie die Werbung durch? Die Antwort darauf hängt davon ab, von welchem Standpunkt aus man die Agenturtätigkeit betrachtet.

Die Agentur steht als "Mittler" zwischen dem Werbungtreibenden und den Werbeträgern. Gegenüber den Werbungtreibenden hat die Agentur ohne Zweifel eine beratende Funktion. Wie bereits dargestellt, muß die Agentur dem Werbungtreibenden Vorschläge machen. Sie bedarf zu ihrer Durchführung seiner Zustimmung. Liegt die Genehmigung des

Auftraggebers jedoch einmal vor, so fordert die Agentur die notwendigen Angebote an und erteilt Aufträge an Verlage und Druckereien. Es erscheint daher berechtigt zu sein, die Agentur als ein die Werbung durchführendes Organ zu bezeichnen. Diese Berechtigung ergibt sich auch aus der Überlegung, daß die einzelnen von der Agentur beauftragten Verlage, Druckereien, Sendeanstalten usw. immer nur einen Teil der gesamten Werbemaßnahmen abwickeln. Die Aufgabe der Agentur ist es, die Einzelmaßnahmen zu einem geschlossenen Ganzen zu machen.

Sucht man für die Existenzgrundlage der Werbeagentur, die Leistungsintegration, eine Parallele in anderen Wirtschaftszweigen, so ist eine Ähnlichkeit zu den "beratenden Ingenieurfirmen (Consulting Engineers)" festzustellen. Ihre Funktionen erstrecken sich auf die Entwicklungsplanung, die Projektbearbeitung und die Betriebsberatung. Zwar können Aufgaben dieser Art theoretisch von Einzelpersonen wahrgenommen werden. Der "Consulting Engineer" wurde dann dem Werbeberater entsprechen. In dem klassischen Aufgabengebiet der Consulting Engineers, der Durchführung "konkreter Investitionsvorhaben"¹⁾, ist jedoch - zumindest zu einem bestimmten Ausmaß - eine Funktionsintegration erforderlich. Dies wird deutlich, wenn man die einzelnen, bei der Projektbearbeitung anfallenden Dienstleistungen der Vorplanung (Ausarbeitung von Vorschlägen, Standortwahl, Bodenuntersuchungen, Prüfung der Transportverhältnisse etc.), der Projektierung (Anfertigen eines Gesamtentwurfs, Konstruktionszeichnungen, Ausschreibungen, Angebotsprüfung etc.) und die Überwachung der Bauausführung (endgültiger Kostenplan, Auftragsvergabe, Terminkontrolle etc.) betrachtet.²⁾

1) Klemm, H.W.: Die Grundlagen des deutschen Investitionsgüter-Exportes und die Möglichkeiten zur Mitarbeit von deutschen beratenden Ingenieurfirmen (Consulting Engineers), Betriebswirtschaftliche Forschungen, Hrsg. A. Mellerowicz, O. Schnutenhaus, Bd. 7, Berlin 1957, S. 88

2) Vgl. Klemm, H.W.: a.a.O., S. 88

Die Ähnlichkeit dieser Funktionen mit den Aufgaben der Werbeagentur ist offensichtlich. Eine Übereinstimmung zwischen Werbeagentur und den beratenden Ingenieurfirmen besteht ferner darin, daß sie - wie die Agentur - Funktionen übernehmen, die aus der Industrie ausgegliedert wurden.¹⁾ Während jedoch die Werbeagentur von der "ausgliedernden" Unternehmung honoriert wird, werden die Consulting Engineers in der Regel nicht von der Investitionsgüterindustrie, sondern von deren Kunden beauftragt und für ihre Leistungen entschädigt.

36. Die Werbeagentur als kreative Institution

Bevor auf die kreative Funktion der Werbeagentur näher eingegangen wird, erscheint es notwendig, zu sagen, was unter "kreativ" eigentlich verstanden werden soll.

Als kreativ in einem weiteren Sinne kann alles bezeichnet werden, was durch eine geistige Leistung neu geschaffen wird. Im Bereich des Marketing und der Werbung wären unter diesem Aspekt eine neuartige Media-Auswahl²⁾, die Auffindung neuartiger Vertriebswege oder sogar ganz neuartige Marketing-Maßnahmen als kreativ zu bezeichnen.

Erinnert man sich, daß die Werbung durch den Einsatz

1) Nieschlag, R.: Binnenhandel und Binnenhandelspolitik, Berlin 1959, S. 416

2) Auch bei der Media-Optimierung durch Datenverarbeitungsanlagen ist eine "kreative Mediaplanung" möglich, da der Mediaplaner die Möglichkeit hat, eine seinen Vorstellungen entsprechende Gewichtung der Zielgruppe und der einzelnen Medien vorzunehmen. Vgl. Media-Selektions-Programme, Hrsg. Verlagshaus Axel Springer, Marktforschung und -planung 1968, S. 87 ff.

von Werbemitteln durchgeführt wird und diese optisch und/oder akustisch wirkende Instrumente¹⁾ sind, so kann dieser Kreativität im weiteren Sinne eine Kreativität im engeren Sinne gegenübergestellt werden. Diese die Gestaltung der Werbemittel betreffende Kreativität ist in erster Linie²⁾ gemeint, wenn von seiten der Werbungtreibenden von den Agenturen "mehr" Kreativität gefordert wird.

Das Werbemittel, die Anzeige, der Fernsehfilm, ist letztlich dasjenige Medium, das den Kontakt mit dem Umworbenen herstellt. Von seiner Gestaltung wird es abhängen, ob der gewünschte Werbeerfolg erreicht werden kann oder nicht. Eine derartig wirkungsvolle Gestaltung ist nicht allein durch rationale Argumentation in der Anzeige oder dem Werbefilm zu erreichen. Da der Mensch in vielem nicht "rational" handelt, muß die Werbung versuchen, auch sein Unterbewußtsein, seine irrationalen Schichten, anzusprechen, wofür jedoch kreativ-künstlerische Ausdrucksformen erforderlich sind.

Wegen dieser Bedeutung der Werbemittel ist es verständlich, daß ihrer Gestaltung größte Bedeutung zukommt. Dies wird von Stanton sehr deutlich ausgesprochen: "It may be said that the advertisements are the heart of the entire advertising program. All the other steps in the campaign are designed to aid in delivering the sales message to the market target in the most effective manner. Obviously the message itself is of considerable

1) Zum Begriff Werbemittel führt Seyffert aus: "Dem Umworbenen gegenüber wird die Werbung kundgemacht durch die Werbemittel und die Werbehilfen. Sie sind ihre personellen und sachlichen Ausdrucksformen: die Werbekünder." Seyffert, R.: Werbelehre, Theorie und Praxis der Werbung, 1. Bd., Stuttgart 1966, S. 7. "Werbekünder" im Original schräg gedruckt.

2) Kreativität im weiteren Sinne wird dabei nicht ausgeschlossen.

importance, so its creation constitutes a major phase in a campaign."¹⁾

Wie eine von der "Gesellschaft Werbeagenturen (GWA)" durchgeführte Befragung bei Werbungtreibenden über Werbung und Werbeagenturen ergeben hat, wird von dem Werbungtreibenden die schöpferische Leistung als ausschlaggebend für den Erfolg der Werbung angesehen.²⁾ Es ist daher nicht verwunderlich, daß die Auftraggeber von ihrer Agentur vor allem "Kreativität" fordern, und ferner, daß für die Wahl einer Agentur mehr denn je ihre kreative Leistung ausschlaggebend ist.³⁾ Dies dürfte daran liegen, daß der Werbungtreibende alle Agenturen einer bestimmten Größe als gleichwertig ansieht, was die Planung und organisatorische Durchführung der Werbung angeht. Ein wesentliches Kriterium, wenn auch nicht das einzige, aufgrund dessen sich der Werbungtreibende für eine bestimmte Agentur entscheidet, ist seine subjektive Einschätzung ihrer Kreativität.

In den USA soll das Pendel bereits wieder umgeschlagen haben. Es wird von den Werbungtreibenden Planung statt Kreativität gefordert. So war vor einiger Zeit in einem Nachrichtendienst zu lesen:

"Der heiße kreative Rausch weicht in den USA kühler Ernüchterung. Die großen Werbungtreibenden setzen wieder auf Planung und nehmen die Agenturen merklich härter unter den Daumen. Beispiel: Die amerikanische Philips stellt jetzt für ihre Agentur (LaRoche, New York) alle sechs Monate für jedes beworbene Produkt eigens Pläne auf, die die Werbeaussage für jede einzelne Anzeige vorschreiben. Firmenspitze, Marketingdirektor und Etatdirektor müssen unterschreiben. Agentur-Vorschläge werden nach folgenden Gesichtspunkten überprüft: Zielpublikum? Media-Plan? Werbe-

1) Stanton, W.J.: Fundamentals of Marketing, New York, Toronto, London 1964, S. 587 f.

2) Stilcken, R.: Agenturen im Wettbewerb, in: Der Volkswirt, Wirtschafts- und Finanz-Zeitung, Beiheft Werbung und Konjunktur zu Nr. 40, Frankfurt, 6.10.1967, S. 20

3) Stilcken, R.: a.a.O., S. 22

aussage? Die kreativen Abteilungen der Agentur dürfen nur innerhalb eines umrissenen, vom Kunden vorgegebenen Spielraums operieren". 1)

In der Werbeagentur scheint nun ein für die Hervorbringung von schöpferischen Ideen wesentlich günstigeres Klima zu herrschen als in der Werbeabteilung der Unternehmung. Gross schreibt dazu: "... eines bleibt unbestritten bei der Agentur: 'Advertising Creation', die niemals bei der Firma allein zu Hause sein kann. Die kreativen Talente des 'Ad Man' sind nur bei der Agentur zu Hause... Die Agentur vermittelt als wichtigsten Service das Schöpferische."²⁾ Sicherlich übertreibt Gross, wenn er die Kreativität nur der Agentur zubilligt. Es gibt große Unternehmen, die nicht mit einer Agentur arbeiten, aber trotzdem eine kreative Werbung machen. Es dürfte jedoch zutreffend sein, daß in der Agentur die Chancen für kreative Leistungen wegen der besonderen "Atmosphäre" der Agentur größer sind.

Die kreative Leistung der Werbeagentur ist für viele Unternehmungen im Hinblick auf die Diversifizierung³⁾ und ein breites Markenartikelproduktionsprogramm von Bedeutung. Geht man davon aus, daß für jedes Produkt eine eigene werbliche Aussage getroffen werden muß, so wurde für eine Werbung, die in einer firmeneigenen Werbeabteilung konzipiert wird, ständig die Gefahr der Wiederholung oder Einseitigkeit bestehen. Innerhalb der Werbeabteilung einer Firma würden für die Werbung der einzelnen Produkte, mit mehr oder minder großen Ausnahmen, immer wieder die

-
- 1) Zitat aus: Context, Vertraulicher Nachrichtendienst zu Fragen der Kommunikation in der Wirtschaft, Nr. 61, Düsseldorf 6.11.1967, S. 4. Zitat mit ausdrücklicher Genehmigung des Herausgebers.
 - 2) Gross, H.: Werbung als Werkzeug der Unternehmensführung. Zur Kooperation von Firma und Agentur - Eine US-Studie über den "größten Kostenfaktor", in: Handelsblatt, Deutsche Wirtschaftszeitung, vereinigt mit Deutsche Zeitung, 20. Jg., Nr. 135, Düsseldorf 16./17.6.1965, S. 4
 - 3) Vgl. Bartels, G.: Diversifizierung, Die gezielte Ausweitung des Leistungsprogramms der Unternehmung, Betriebswirtschaftliche Abhandlung, Neue Folge Band 10, Stuttgart 1966

gleichen Mitarbeiter, Graphiker oder Texter, mit ihren ganz spezifischen Eigenheiten, Stärken und Schwächen herangezogen. Die Gefahr, daß Plagiate entstehen, liegt auf der Hand. Wiederholungen, die nicht gewollt, sondern mangels Einfallsreichtum entstehen, sind schädlich, da die Werbung für ihren Erfolg immer wieder neue Ausdrucksmittel benötigt. Mehr als das werbungstreibende Unternehmen, wenn es sich nicht um ein ausgesprochenes "Groß-Unternehmen" handelt, hat die Agentur die Möglichkeit, immer wieder neue "Arbeitsteams" zu bilden und neue Gestaltungen zu erzielen.

Die Gefahr, daß auch sie zu einem bestimmten Stil, einer "Handschrift" findet, ist nicht von der Hand zu weisen. "Ein erfahrener Werbefachmann erkennt die 'Handschrift' einer Agentur bereits an gewissen Äußerlichkeiten, ohne in die Details gehen zu müssen. Oft vermag er sogar aus der Art, wie zum Beispiel eine Anzeige gestaltet ist, die Herkunft zu bestimmen und den Einfluß bestimmter Graphiker, Texter oder verbraucherpsychologischer Schulen zu erkennen."¹⁾

Für einen Werbungstreibenden, der einer Eintönigkeit in seiner Werbung entrinnen will, empfiehlt es sich daher, daß er die Etats seiner einzelnen Produkte auf mehrere Agenturen aufteilt. Hierdurch gewinnt er den Vorteil, daß immer wieder neue Arbeitsgruppen kreativ für ihn tätig werden, und darf hoffen, daß für jedes seiner Produkte die angemessene und "neue" Gestaltung gefunden wird.

1) Behrens, K.Chr.: a.a.O., S. 180, Fußnote

37. Die Werbeagentur als Marketing-Partner

Keine einheitliche Meinung besteht in Fachkreisen darüber, ob und in welchem Umfang die Werbeagentur an den Marketingmaßnahmen und -überlegungen ihrer Kunden beteiligt sein soll. Während von den einen eine Mitarbeit der Agentur in Marketingfragen gefordert wird, wird sie von anderen entschieden abgelehnt.

Von den Befürwortern des Gedankens vom "vollen" Leistungssortiment können u.a. folgende Argumente angeführt werden:

- +) "Da die Werbung Bestandteil des totalen Marketing und damit aus dem ganzen Prozeß nicht lösbar ist, kann die Werbeagentur ihre Leistungen gar nicht voll entfalten, läßt sie der Kunde nicht bei jedem Teilvorgang in diesem Rahmen mitwirken."¹⁾
- +) "In vielen praktischen Fällen sucht man die Schuld am Mißerfolg eines Produktes der Werbeagentur zuzuschieben. Soll sie zu Recht für eine solche Fehlleistung geradestehen, muß sie an allen Marketing-Phasen teilnehmen, die für Erfolg oder Mißerfolg des betreffenden Produktes von Bedeutung sind."²⁾

1), 2) o.V.: Werbeagentur oder Marketing-Institut, GfK-Nürnberg, Gesellschaft für Konsum-, Markt- und Absatzforschung e.V., Sonderdienst, Nr. 9/10, 1. und 2. Mai-Heft 1966, Nürnberg 1966, S. 207. In Zukunft mit "Werbeagentur oder Marketinginstitut" zitiert.

Von den Gegnern eines vollen Leistungssortiments lassen sich folgende Argumente anführen:

- +) "Die schöpferische Gestaltung der Werbung ist die Hauptaufgabe der Agentur. Wird sie zu stark in den Marketing-Prozeß einbezogen, braucht sie dafür zu viele Energien auf, sie wird ihre Kräfte zersplittern und auf ihrem eigentlichen Gebiet nicht mehr die gewünschten Leistungen erreichen."

- +) "In den meisten Fällen entbehrt eine Werbeagentur des breiten und festen Fundaments, um brauchbare Marketing-Vorschläge zu unterbreiten, da ihr zum einen die absatzwirtschaftlich orientierte Übersicht über den Markt fehlt, sie zum anderen nicht in der Lage ist, alle zur Verfügung stehenden Informationsquellen auszuschöpfen."¹⁾

Keine dieser Ansichten kann ohne weiteres als falsch abgetan werden. Die Wahrheit über die wirkliche Teilhaberschaft der Werbeagentur am Marketing liegt, wie so oft bei entgegengesetzten Meinungen, in der Mitte.

"Da die Werbung eng mit dem gesamten absatzwirtschaftlichen und betrieblichen Geschehen der Unternehmung verbunden ist, muß sich die Werbeagentur intensiv mit der Absatzpolitik und der Absatzplanung ihrer Auftraggeber beschäftigen, um ihre eigene Leistung optimal zu gestalten, sie in die übrigen Absatzmaßnahmen einzufü-

1) o.V.: Werbeagentur oder Marketing-Institut, S. 208 f.

gen und Anregungen für die anderen absatzwirtschaftlichen Bereiche zu geben."¹⁾

Die eigentliche Frage ist jedoch nicht, ob sich die Werbeagentur mit Marketingfragen beschäftigt. Weit wichtiger ist die Frage, in welchem Umfang sie an Marketing-Maßnahmen beteiligt ist. Hier dürfte richtig sein, daß die Rolle der Werbeagentur über die eines Beraters des Werbungtreibenden nicht hinausgeht, auch wenn gelegentlich durch die Marketing-Aktivität der Werbeagentur eine Aushöhlung der Unternehmerraufgaben befürchtet wird.²⁾

Die Marketing-Funktion ist eine der vornehmsten Funktionen der werbungtreibenden Unternehmung. Der Werbungtreibende kann sich beraten lassen; er kann jedoch nicht delegieren, da er letzten Endes die Verantwortung für den möglichen Mißerfolg der Werbung tragen muß.

Daß es einer Werbeagentur unmöglich ist, die Marketing-Konzeption eines Werbungtreibenden dominant zu bestimmen, ergibt sich aus folgender Überlegung: Berücksichtigt man den "Konkurrenzausschluß", den die Werbungtreibenden von ihrer Agentur verlangen, so wird der Gedanke einer Marketing-Partnerschaft der Werbeagentur in ein neues Licht gerückt. Setzt man den

1) Weger, F.R.: a.a.O., S. 115

2) Hierzu schreibt Seyffert: "Der Voll-Service in der wirtschaftlichen Werbung geht wesentlich über die Unternehmerberatung hinaus. Er bewirkt eine echte Funktionsausgliederung und fördert die auch sonst zu beobachtende zunehmende Aushöhlung der Unternehmerraufgaben." Vgl. Seyffert, R.: Werbelehre, Theorie und Praxis der Werbung, 2. Bd., Stuttgart 1966, S. 1317

durchschnittlichen Werbeetat mit 500.000,-- DM und einen durchschnittlichen Agenturumsatz von 20 Millionen DM an, so würde dies bedeuten, daß die Werbeagentur Marketingüberlegungen und -maßnahmen für rund 40 verschiedene Produkte leisten müßte. Es erscheint fraglich, ob die Agentur bzw. die Fachleute in der Agentur dem Werbungtreibenden gegenüber eine dominierende Rolle in Fragen des Marketing spielen können, wenn sie vierzig verschiedene Absatzmärkte überblicken sollen. Die Möglichkeiten einer Agentur sind in diesem Falle bei weitem überfordert. Sie dürfte vollauf zufrieden sein, wenn sie vom Werbungtreibenden als beratender Partner akzeptiert wird. Nach Meinung vieler Fachleute wird die Marketingarbeit in Zukunft beim werbungtreibenden Unternehmen liegen, jedoch mit der Werbeagentur abgestimmt werden.¹⁾

Den Vertretern der Meinung, daß die Werbeagentur die Werbungtreibenden nicht nur berät, sondern darüber hinaus Marketing-Funktionen wahrnimmt, widerspricht Kropff, der nicht einmal eine Beratungsfunktion der Werbeagentur beim Marketing gelten lassen will:

"Eine Übernahme der sämtlichen Marketing-Tätigkeiten einer Unternehmung durch eine Agentur ist nicht möglich, weil sie bestimmt werden durch die Entschlüsse der obersten Leitung. (ge-

1) Vgl. o.V.: Der Informationsgehalt hat zugenommen, in: Industriekurier, Zeitung für Wirtschaft, Politik und Technik, Nr. 114, Jg. 20, Düsseldorf 1.8.1967, S. 16

meint ist die Geschäftsleitung des Werbungtreibenden, d.Verf.) und filtriert werden durch die Sachkenntnis des Marketing-Leiters (oder seines Vertreters)... In dieser Arbeit der Agentur - Text und Bild psychologisch gerecht zu entwerfen und die Werbemittel soziologisch entsprechend zu streuen - liegen Möglichkeiten, 'gute Dienste' zu leisten. Für eine echte Marketing-Beratung der Agenturen ergibt sich jedoch dabei keine Gelegenheit."1)

Außer Kreativität und Marketing-Beratung bietet die Werbeagentur ihren Kunden eine Reihe von Vorteilen. McCarthy hebt hervor, daß der Werbungtreibende in der Full-Service-Werbeagentur Fachleute für die Probleme des Massenabsatzes findet²⁾, Stanton, daß der Werbungtreibende an den Erfahrungen profitiert, die die Agentur mit der Werbung für andere Produkte gemacht hat.³⁾

Einen weiteren Vorteil bietet nach Ansicht von Stanton die Werbeagentur dem Werbungtreibenden dadurch, daß sie einen "unvoreingenommenen Standpunkt" einnimmt und die Gefahr, die Betriebs- und Branchenblindheit mit sich bringen, somit eingeschränkt wird.⁴⁾

-
- 1) Kropff, H.F.J.: Standort und Aufgaben von Werbeleiter und Werbeagenturen im Marketing, in: Die Absatzwirtschaft, 4. Jg., Nr. 1, Düsseldorf Januar 1961, S. 13
 - 2) McCarthy, E.J.: Basic Marketing, Revised Ed., Homewood, Ill., USA 1964, S. 720
 - 3) Stanton, W.J.: a.a.O., S. 591
 - 4) Stanton, W.J.: a.a.O., S. 590; Vgl. McCarthy, E.J.: a.a.O., S. 720; Grün, K.: a.a.O., S. 5

Für den Werbungtreibenden nicht unwesentlich ist auch nach Ansicht Stantons, daß sich die Werbeagentur einem größeren Druck ausgesetzt fühlt, zu effektiven Ergebnissen zu gelangen als die firmeneigene Werbeabteilung. Er betont ferner, daß es für einen Werbungtreibenden leichter sei, die Beziehungen zu einer Agentur abubrechen, als eine eigene Werbeabteilung abzubauen.¹⁾

Als ein wesentlicher Vorteil der Werbeagentur bleibt noch zu erwähnen, daß viele Leistungen der Werbeagentur den Werbungtreibenden häufig "nichts kosten". Dies liegt in der Eigenart des Entlohnungssystems in der Werbemittlung begründet, in dem die Tätigkeit der Mittler durch eine von den Werbeträgern gewährte Mittlungsprovision abgegolten wird. Da der Werbeagentur durch ihre Mittlungstätigkeit eine Mittlungsprovision zufließt, kann sie eine Reihe von Diensten gewähren, die durch die Mittlungsprovision abgegolten werden.²⁾

Ein grundsätzlicher Unterschied im Ausmaß der Berater-tätigkeit einer Werbeagentur hinsichtlich der Marketing-Überlegungen eines Werbungtreibenden dürfte dann bestehen, wenn Werbungtreibender und Agentur in verschiedenen Ländern beheimatet sind. Angenommen, ein deutsches Unternehmen möchte eines seiner Produkte auf einem ausländischen (z.B. südafrikanischen) Markt einführen. Auch wenn das Unternehmen bereit und in der Lage ist, die hierzu erforderlichen Investitionen in Form von Marktuntersuchungen vorzunehmen, so wird es wegen der

1)2) Stanton, W.J.: a.a.O., S. 591

Verschiedenartigkeit von heimischem und ausländischem Markt der Werbeagentur für den fremden Markt eine wichtigere Rolle einräumen, als es dazu in Deutschland bereit wäre.

38. Das Leistungssortiment der "Full-Service"-Werbeagentur

Ohne auf den Umfang und die Problematik des für eine Agentur "notwendigen" Leistungssortiments hier näher einzugehen - dieses Problem wird an anderer Stelle behandelt -, soll hier das Leistungssortiment beschrieben werden, das heute von einer "Full-Service"-Agentur erwartet wird. Einen guten Einblick in die Anforderungen, die an die Werbeagenturen gestellt werden, geben die Qualifikationsbestimmungen der "Gesellschaft Werbeagenturen (GWA)", einer Vereinigung führender deutscher Werbeagenturen. Nach § 1 dieser Bestimmungen umfassen die Aufgaben der Werbeagentur im einzelnen:

- "1. Beratende und gestaltende Mitarbeit bei allen Fragen der Markenpolitik. Überprüfung und gegebenenfalls Neu-Ausrichtung der Produktion nach markentechnischen Gesichtspunkten. Beratung bei der Entwicklung neuer Produkte und bei deren prospektiven Markt sowie entsprechende Überprüfung bereits im Vertrieb befindlicher Produkte.
2. Untersuchung des Marktes hinsichtlich Aufnahmefähigkeit, Verbraucherschichtung, Tendenzen, Preisgestaltung, Wettbewerb und Vertriebsmöglichkeiten.
3. Planung und Gestaltung der Optik des jeweils

betreuten Produktes unter besonderer Berücksichtigung dessen verbrauchpsychologischer Aspekte. Beratung bei den hiermit in Zusammenhang stehenden Aufgaben der technischen Entwicklung.

4. Beratung bei allen Fragen der markentechnischen Taktik. Aufstellung des zur Erreichung des gesteckten Zieles erforderlichen Etats. Beratung in Fragen des nationalen, regionalen bzw. lokalen Einsatzes, der Schwerpunktbildung, Stoßrichtung sowie der anzusteuern den Verbraucherschicht. Ebenso bei Fragen des Vertriebs und der Konditionen.
5. Planung und Gestaltung sämtlicher auf dem Gebiet der Verbraucher- und Händlerwerbung liegenden Aufgaben, und zwar im weitesten Sinne des Wortes. Analyse der Verkaufspunkte des betreuten Produktes und ihre Übersetzung in die entsprechende werbemäßige Optik. Entwicklung des die Werbung tragenden Motivs und dessen Stilgebung. Planung und Koordinierung der einzelnen Werbeeinsätze im Rahmen des Etats. Planung und Gestaltung der einzelnen Aktionen (textliche und graphische Gestaltung bei Druck-Erzeugnissen, wie Anzeigen, Affichen, Prospekte, Schaufenster-Material usw., sowie Manuskript und Regie bei Film- und Funkwerbung). Planung der Streuung und Steuerung der einzelnen Einsätze. Auswahl der zu benutzenden Werbeträger. Auftragserteilung, Durchführungs- und Erfolgskontrolle.
6. Steuerung und Kontrolle aller dem Werbeeinsatz dienenden technischen Mittel und Vorgänge, wie Druck, Reproduktion, Klischee, Foto, Dia, Plastik, Tonband usw.
7. Alle der Agentur in ihrer Eigenschaft als Werbungsmitteiler zufallenden Aufgaben, wie Aufstellung von Kostenvoranschlägen und Datenschemen, Auftragserteilung, Dispositionen, Kontrolle und Verrechnung.
8. Aufstellung und verantwortliche Überwachung der Fahrpläne der einzelnen Einsätze.
9. Planung, Zielsetzung und Regie aller gegebenen

nenfalls zuzusetzenden psychotechnischen und demoskopischen Tests.

10. Regie aller unter dem Begriff 'public relations' zusammenzufassenden Funktionen.

Im Interesse des Auftraggebers sollte es das Ziel der Agentur sein, nach Möglichkeit alle zuvor umschriebenen Leistungen in dessen Dienst zu stellen. Es muß jedoch naturgemäß dem Kunden überlassen bleiben, ob er einen solchen vollständigen Service in Anspruch nehmen oder sich der Möglichkeiten, die ihm die Werbeagentur bietet, nur in beschränktem Umfange bedienen will." 1)2)

4. Die absatzpolitischen Instrumente der Werbeagentur

41. Die Marktsituation der Werbeagentur

411. Die allgemeine Marktsituation

Art und Einsatzfähigkeit der absatzpolitischen Instrumente eines Unternehmens werden wesentlich geprägt durch die Marktsituation, in der sich das jeweilige Unternehmen befindet. Zur Beschreibung der Marktform benutzt die Volkswirtschaftslehre den zahlenmäßigen Vergleich zwischen Anbietern und Nachfragern eines bestimmten Gutes. Betrachtet man unter zahlenmäßigen Aspekten den Markt für Werbeleistungen, so dürfte die Marktsituation der Werbeagentur durch den volkswirtschaftlichen Begriff der "polypolistischen Konkurrenz" annähernd beschrieben werden.

1) Die Qualifikationsbestimmungen der "Gesellschaft Werbeagenturen (GWA)" sind abgedruckt bei: Behrens, K.Chr.: a.a.O., S. 191-195

2) Vgl. Anhang I

Eine Auszählung des "Agenturverzeichnis 1966"¹⁾, in dem fast alle Werbeagenturen Deutschlands enthalten sind, ergab etwa 1.100 Adressen. Diesen Agenturen steht, wie zu erwarten, eine wesentlich höhere Zahl von Werbungtreibenden beziehungsweise Werbeetats²⁾ gegenüber.³⁾

Die Marktform, die ohne weitere Einschränkungen durch die einfache Gegenüberstellung der Zahl der Anbieter und Nachfrager von "Werbeleistungen" gewonnen wird, soll hier als "allgemeine Marktsituation" der Werbeagentur bezeichnet werden.

Bei einer näheren Betrachtung der "Werbeleistung" zeigt sich jedoch, daß durch eine rein zahlenmäßige Gegenüberstellung die wirtschaftlich relevante Marktsituation der Werbeagentur nur unvollkommen beschrieben werden kann. Aus diesem Grund muß der allgemeinen Marktsituation eine "spezielle Marktsituation" gegenübergestellt werden.

Die Unterscheidung zwischen einer "allgemeinen" und einer "speziellen" Marktform ist insbesondere für die "Produktgestaltung" als absatzpolitisches Instrument der Werbeagentur von Bedeutung.

1) Media-Daten, Agenturverzeichnis 1966, Frankfurt 1966, S. 4-6

2) Die Werbeetats sind in der Regel produktbezogen. Hat ein Unternehmen mehrere Produkte, so wird in der Regel der Gesamtwerbeetat des Unternehmens auf die einzelnen Produkte aufgeteilt. Aus diesem Grunde ist die Zahl der Werbeetats größer als die Zahl der Werbungtreibenden.

3) Hierzu heißt es in "Der Spiegel": "Mit über zwei Milliarden Mark warb die westdeutsche Wirtschaft im letzten Jahr für insgesamt 10.666 Marken und Produkte." Vgl. o.V.: Agenturen-Angst im Nacken, in: Der Spiegel, 19. Jg., Nr. 44, Hamburg 27.10.1965, S. 56

412. Die spezielle Marktsituation

Im Abschnitt über die wirtschaftliche Leistung der Werbeagentur wurde nachgewiesen, daß diese in einem "Funktionskombinat", das heißt, in einer Zusammenfassung verschiedener, im Laufe der geschichtlichen Entwicklung aus dem Bereich vieler Werbungtreibenden ausgegliederten Werbefunktionen "unter einem Dach" besteht.

Zur Darstellung der konkreten Marktsituation muß nun näher untersucht werden, welcher Art die Werbeleistung ist, die von der Werbeagentur durch Leistungsintegration erbracht wird. Es zeigt sich, daß die Werbeleistung der Agentur für den Werbungtreibenden höchst "individuell" ist. Diese Individualität ergibt sich aus den Faktoren der Funktionsintegration und der Eigenart der Werbung.

Dem Werbungtreibenden muß es überlassen bleiben, welche Marketingfunktionen er selbst übernehmen und welche er an außerbetriebliche Institutionen übertragen will. Aus der Sicht der Werbeagentur bedeutet dies, daß die vom Werbungtreibenden geforderten Werbefunktionen erbracht werden müssen. Jede zusätzlich erbrachte Funktion würde bedeuten, daß ihr Kosten entstehen, die durch keinerlei Leistungserträge gedeckt werden. Jede Werbefunktion weniger, als der vom Werbungtreibenden erwartete Leistungsstandard vorschreibt, hätte zur Folge, daß die Agentur vom Werbungtreibenden als für ihn "nicht genügend leistungsfähig" eingestuft wurde.

Aus diesem Grunde ist die Werbeagentur gezwungen, sich individuell auf den Werbungtreibenden einzustellen; das heißt, sie erbringt hinsichtlich des Funktionskombinats eine spezifisch nach den Bedürfnissen eines Werbungtreibenden ausgerichtete Leistung.

Ein weiterer Grund, die Leistung einer Werbeagentur als individuell auf den Auftraggeber ausgerichtet anzusehen, liegt in der Eigenart der Werbung. Die Tatsache, daß die Absatzwerbung ein Bestandteil der Marketingkonzeption ist, bedeutet, daß die Werbung speziell auf ein bestimmtes Produkt (Leistung) oder auf einen bestimmten Werbungtreibenden zugeschnitten sein muß.

Jedes Produkt und jede Leistung hat eigene "Rahmenbedingungen", die zu einer eigenen Werbekonzeption führen und nur für ein ganz bestimmtes Produkt Gültigkeit haben. Eine Werbekonzeption ist deshalb - zumindest in einem vorgeschrittenen Stadium - nicht mehr auf andere Produkte übertragbar.

"Es liegt also eine höchst individuelle Leistung vor. Sie ist außerdem sachlich und zeitlich nicht wiederholbar (wenn man von der Wiederholung gleicher Werbeappelle in einem bestimmten Zeitraum absieht) und insofern 'einmalig'. Die Einmaligkeit der Leistung ist selbst dann gegeben, wenn ein Werbezweck in einer folgenden Periode wiederholt wird, da die Gesamtheit der durch Kontrolldaten abzuschließenden Überlegungen, die zur Entscheidung über die Wiederholung führen, als neue Leistung anzusehen ist."¹⁾

1) Weger, E.R.: a.a.O., S. 77 f.

Aus der Eigenart der Werbeleistung wird offensichtlich, daß die Agentur nur zwei Möglichkeiten hat, neue Werbeetats zu gewinnen. Sie kann einmal vom Werbungtreibenden aufgefordert werden, eine Werbekonzeption zu erarbeiten. Zum anderen hat sie die Möglichkeit, dem Werbungtreibenden von sich aus ihre Dienste anzubieten.

In den letzten Jahren hat sich immer mehr durchgesetzt, daß die Werbungtreibenden, die einen Werbeetat zu vergeben haben, von der Agentur bzw. den Agenturen eine "Präsentation" verlangen, bei der die Werbeagentur dem Werbungtreibenden zeigt, was sie aus seinem Etat machen würde, falls sie ihn übertragen bekäme. Wörtlich heißt es bei Wright und Warner zu den Absatzbemühungen (Verkaufsprozeß) der Werbeagentur: "The selling process in either case often involves making a 'presentation', which is simply a demonstration of how the agency would handle the account it should be given to the agency."¹⁾²⁾

Für die Agentur bedeutet die Präsentation eine nicht

1) Wright, J. und Warner, D.: a.a.O., S. 135

2) Wenn Hobson ausführt, daß bei der Marketing-Agentur die erste Präsentation beim Kunden in einem Vorschlag über die Marketing-Strategie und in der Darlegung der Gründe für dieses Vorgehen besteht und der dann die kreative Seite folgt, so dürfte dies, nach den gewonnenen Einblicken in die Gepflogenheiten der Branche, nicht für die erste Präsentation gelten, die eine Zusammenarbeit zwischen beiden Partnern begründet. Eine gemeinsame Erarbeitung der Werbekonzeption erfolgt erst nach längerer Zusammenarbeit.

Vgl. Hobson, J.W.: Die Marketing-Agentur, Ihre Ziele und Aufgaben, in: Wirtschaft und Werbung, Jg. 17, Nr. 14, Essen Juli 1963, S. 566

unerhebliche Kostenbelastung.¹⁾ Sie muß eine Konzeption entwickeln, Werbemittel gestalten, Mediapläne und Verkaufsförderungsaktionen erarbeiten. Nach allgemeinem Branchenbrauch bekommt sie jedoch nicht mehr als einen Bruchteil der eingesetzten Kosten vom Werbungtreibenden rückvergütet.

Eine Kostenerstattung durch den Auftraggeber scheidet in der Regel völlig aus, wenn die Agentur nicht vom Werbungtreibenden zu einer Präsentation "eingeladen" wurde, sondern "von sich aus" die Präsen-

1) Vgl. Grün:

"Um die Aufgabe (der Konzeptionsentwicklung, d.Verf.) zu lösen, wird die Agentur in allen ihren Serviceeinrichtungen beansprucht. Die Abteilung Forschung muß das vorhandene oder noch zu beschaffende analytische Material als Grundlage für die Konzeptionsgestaltung auswerten und kommentieren. Die Abteilung Marketing muß die Konzeptionslage für die Marketingplanung des Auftraggebers koordinieren. Die Abteilung Beratung muß die eigentliche Konzeption erstellen. Die Abteilung Sales Promotion muß Vorschläge für den Vertrieb, den Vertretereinsatz und die Verkaufsförderung erarbeiten. Die Abteilung Gestaltung muß die Vorschläge in die einzelnen Werbemittel übersetzen. Die Abteilung Media muß den Einsatzplan nach aktuellem, methodisch errechnetem Zahlenmaterial erarbeiten. Außerdem müssen die rein administrativen Abteilungen, wie Art Buying, Herstellung, Rechnungswesen und Geschäftsleitung, für die Vorbereitung der Präsentation in Anspruch genommen werden. Dies alles dürfte mit internen Kosten nicht unter 50 000 bis 70 000 DM zu bewältigen sein."

Grün, K.: Die Werber haben Angst vor dem eigenen "Blendwerk", Die "Präsentation" von Werbekampagnen/ Wie soll der Wettbewerb um neue Kunden aussehen? in: Blick durch die Wirtschaft, 9. Jg., Nr. 326, Frankfurt 11.10.1966, S. 5

tion durchführt.¹⁾

Aus der Sicht des Werbungtreibenden ist sein Verlangen, von der Agentur erst "etwas zu sehen", bevor er sich zur Übertragung eines Werbeetats an eine bestimmte Agentur entschließt, verständlich. Die Werbung ist mit so vielen unwägbaren Komponenten verbunden, daß der Werbungtreibende jede Gelegenheit, das mit der Werbung verbundene Risiko zu verringern, ergreifen muß.

Zunächst liegt es nahe, anzunehmen, daß der Werbungtreibende ein Interesse daran hat, möglichst viele Agenturen zu einer Präsentation aufzufordern. Er darf annehmen, daß die Konkurrenz unter den Agenturen deren Bemühungen und Leistungen anspornt. Er hat zudem die Möglichkeit, unter mehreren Werbekonzeptionen eine "beste" auszuwählen und sich durch die Ideen der abgewiesenen Bewerber anregen zu lassen.²⁾

-
- 1) Es bedeutet auch keine Einschränkung des Gesagten, wenn festgestellt wird, daß den Agenturen, die in der "Gesellschaft Werbeagenturen (GWA)" zusammengeschlossen sind, die Ausarbeitung von kostenlosen Konzeptionen "auf Probe" gemäß ihren Satzungen verboten ist. Es ist nur eine geringfügige Modifikation des Prinzips der Vorleistung der Agentur, wenn für Präsentationen kleine und in den meisten Fällen ex ante festgelegte "Anerkennungsbeträge" bezahlt werden. In § 4 Ziff. 5 der Qualifikationsbestimmungen der "Gesellschaft Werbeagenturen" heißt es: "Die Werbeagentur verpflichtet sich, bei der Werbung neuer Kunden keine kostenfreie Kampagnen 'auf Probe' auszuarbeiten. Wenn ein prospektiver Kunde solche Probearbeiten verlangt, muß er mit einem Honorar, das dem normalen Service-Honorar entspricht, gesondert belastet werden." (Abdruck bei Behrens, K.Ch.r.: a.a.O., S. 194)
- 2) Auf die akquisitorische Wirkung der Präsentation wird noch eingegangen.

Diesem Vorteil vieler Präsentationen stehen Nachteile gegenüber, die das Bestreben des Werbungtreibenden, möglichst viele Konzeptionsentwürfe zu erhalten, einschränken. In der Regel wird es dem Werbungtreibenden, soweit er es überhaupt ernst meint, nicht möglich sein, die akquirierende Werbeagentur ohne jede Direktiven, in welcher Richtung die Konzeption gehen soll und auf welchen Konstanten sie aufbaut, zu lassen.

Dies bedeutet, daß der Werbungtreibende der Agentur ein Minimum an Marketingunterlagen, die oft als "Firmengeheimnisse" empfunden werden, zukommen lassen muß. Der Werbungtreibende hat nun offensichtlich kein Interesse daran, vielen Agenturen "Firmengeheimnisse" zur Kenntnis zu bringen. Er kann schließlich nur eine Agentur beauftragen. Bei den übrigen besteht die Gefahr, daß sie ihr Wissen zugunsten seiner Konkurrenz verwerten. Auf der anderen Seite sind Werbevorschläge der Agenturen, die ohne Kenntnis der Marketing-Überlegungen des Werbungtreibenden gemacht werden, unbrauchbar.¹⁾

Werden die Präsentationen zudem von den Agenturen nicht kostenlos ausgearbeitet, so wird dem Bestreben der Werbungtreibenden auf den Wettbewerb vieler Agenturen eine zweite, kostenbedingte Grenze gezogen.

Aus diesen Gründen kann der Werbungtreibende immer nur wenige Werbeagenturen zur Entwicklung einer Werbekonzeption heranziehen.

1) Grün, K.: Die Werber haben Angst vor dem eigenen "Blendwerk", Die "Präsentation" von Werbekampagnen/Wie soll der Wettbewerber um neue Kunden aussehen?, in: Blick durch die Wirtschaft, 9. Jg., Nr. 326, Frankfurt 11.10.1966, S. 5

Dem Ziel der Werbungtreibenden, einige wenige Agenturen zu beauftragen, entspricht es, daß die Agenturen mit nur wenigen Werbeagenturen in Konkurrenz um einen Werbeetat treten sollen. Bei kostenlos ausgearbeiteten Werbekonzeptionen schwindet die Chance für die Gewinnung eines Etats mit jedem neuen Mitbewerber. "Maßgebende Agentur-inhaber bestätigen, daß die Aufforderungen zu Präsentationen immer häufiger werden, während die Möglichkeiten zur Gewinnung neuer Kunden sich verringern."¹⁾

Zieht man die hohen Kosten einer Konzeptionsentwicklung in Betracht, so wird verständlich, daß sich die Agenturen, für die Werbungtreibenden kostenlose Präsentationen auszuarbeiten, dann sehr reiflich überlegen müssen, wenn mehrere Agenturen sich um einen Etat bewerben.

Eine weitere Reduktion der Anzahl potentieller Auftraggeber für die Werbeagentur bringt der international angewandte Grundsatz des "Konkurrenzausschlusses", der besagt, daß die Werbeagentur nicht für zwei oder mehrere konkurrierende Produkte oder Dienstleistungen tätig sein darf.²⁾ Diese Praxis beschneidet die Akquisitionsmöglichkeiten von Werbeagenturen und "führt zu einer empfindlichen 'Verengung des Marktes' für Leistungen von Werbeagenturen."³⁾

Die Marktsituation für Agenturleistungen kann demnach so beschrieben werden, daß im speziellen Fall ein Werbungtreibender als Nachfrager auftritt, dem einige Werbeagenturen als Anbieter gegenüberstehen. Es erscheint daher berechtigt, der "allgemeinen Marktsituation" der Werbeagentur eine "spezielle", welche die Individualität der

1) Wündrich-Meißen: Die häufigsten falschen Vorstellungen von der Werbung und den Werbeagenturen, in: Werbe-Rundschau, Zeitschrift der Freunde neuer Werbung, 25. Jg., Heft 77, Stuttgart 1966, S. 5 f.

2)3) Weger, E.R.: a.a.O., S. 94

Werbung sowie den "Konkurrenzausschluß" berücksichtigt, gegenüberzustellen.

Ein Vergleich der Marktsituation des Werbungtreibenden mit der des Optionsfixierers in der volkswirtschaftlichen Theorie drängt sich auf. Der Preis für die Werbeleistung wird, wenn man von einem Agenturhonorar absieht, durch die Mittlungsprovision festgelegt. Die "Menge" der Werbung bestimmt der Werbungtreibende durch seine Etatpolitik. Darüber hinaus fällt der Werbungtreibende jedoch noch ein Urteil über die "Qualität" des Angebotes.

Eine Parallele zur Präsentation findet sich in Form der Projektierung in der Investitionsgüterindustrie. Die hier tätigen Firmen sehen sich einem Zwang ausgesetzt, umfangreiche Kostenvoranschläge ausarbeiten zu müssen. Diese stellen eine echte Vorleistung dar. Für die anbietende Firma bedeuten sie eine erhebliche finanzielle und geistige Anstrengung, während sich die Chancen, den gewünschten Auftrag zu gewinnen, mit jedem neuen Mitbewerber verringern. Wie bei der Präsentation der Werbeagentur hat auch hier der potentielle Auftraggeber die Möglichkeit, sich durch die Ideen der einzelnen Anbieter anregen zu lassen. Ein Unterschied zur Situation der Werbeagentur kann darin gesehen werden, daß ihre Präsentation (ihr "Angebot") hinsichtlich der "Qualität" schwerer beurteilt werden kann, als dies bei Angeboten der Investitionsgüterindustrie der Fall ist.

Ausdrücklich sei darauf hingewiesen, daß das Präsentationswesen für Werbungtreibenden und Werbeagentur nicht unproblematisch ist. Die hohen Kosten der Entwicklung einer Werbekonzeption einerseits und die unsicheren Erfolgsaussichten andererseits haben zur Folge, daß die Wer-

beagentur aus Kostengründen in vielen Fällen ihre Vorbereitungen nicht so intensiv ausführen kann, wie es ihr möglich wäre, wenn sie zuerst den Etat übertragen bekäme und dann eine Konzeption erarbeiten müßte. Der Werbeagentur und dem Werbungtreibenden wäre auf diese Weise in vielen Fällen besser gedient, da sich die Agentur eher imstande sähe, "ihr Bestes" zu leisten. In Deutschland gibt es jedoch nur eine einzige (amerikanische) Agentur, die es sich leisten kann, Aufforderungen zu Präsentationen ohne vorhergehende Etatübertragung abzulehnen.¹⁾

42. Die "Produktgestaltung" als absatzpolitisches Instrument der Werbeagentur

421. Die "Produktgestaltung" als absatzwirtschaftliches Instrument in der "allgemeinen Marktsituation"

Wenn festgestellt wurde, daß die eigentliche Leistung der Werbeagentur in der Funktionsintegration besteht, so genügt dies nicht, um die akquisitorische Wirkung des Agenturproduktes darstellen zu können. Dies ist erst möglich, wenn gezeigt wird, wie

1) o.V.: Werbung, Agenturen, Autobahn zur Probe, in: "Der Spiegel", 20. Jg., Nr. 47 v. 14.11.1966, Hamburg 1966, S. 86; vgl. auch Wright, J. und Jarner, D.: a.a.O., S. 136

sich das wichtigste Agenturprodukt, die Leistungsintegration, konkretisiert. Für die Behandlung der Produktgestaltung als absatzwirtschaftliches Instrument der Werbeagentur erscheint es sinnvoll, zwischen einer gestaltenden und einer beratenden Tätigkeit der Werbeagentur zu unterscheiden. Das Produkt der Werbeagentur konkretisiert sich einmal in der Gestaltung (und Produktion) der Werbemittel und zum anderen in einer Beratungstätigkeit in Markt-, Media- und Marketingfragen gegenüber dem Werbungtreibenden.

In der allgemeinen Marktsituation kann im überwiegenden Teil aller Fälle nur die Gestaltung der Werbemittel eine akquisitorische Wirkung zur Gewinnung von neuen Agenturkunden hervorrufen. Dies zeigt sich deutlich bei der Betrachtung der Lage eines auf der Suche nach einer neuen Agentur befindlichen Werbungtreibenden. Der Werbungtreibende kann einmal überprüfen, welche Agenturen über das von ihm erwartete "Leistungssortiment" verfügen. Dies ist nicht ohne Mühe und Risiko möglich, da sich viele Agenturen als "Full-Service"-Agenturen bezeichnen, ohne es jedoch zu sein.

Zum anderen kann der Werbungtreibende die Leistungsfähigkeit einer Agentur an ihren "Produkten" überprüfen. Hier ist von Bedeutung, an die Individualität der Werbung zu erinnern. Der Werbungtreibende beurteilt nicht die "Werbung", die er bei Zusammenarbeit mit der betreffenden Agentur "erhält"; er beurteilt die "Werbung", die die Agentur für einen

anderen Werbungtreibenden durchführt. Er kann hoffen, eine "gleichgute" Leistung zu erhalten; sicher ist er nicht. Folgerichtig in diese Ausführungen paßt, daß bei einer Umfrage bei Werbeleitern über die Gründe für die Wahl einer neuen Agentur eine "erfolgreiche Werbung für andere Kunden" an erster Stelle genannt wurde.¹⁾

Ganz bewußt wurde oben allgemein ausgeführt, daß der Werbungtreibende eine Agentur anhand der "Werbung" beurteilt, die diese für andere Werbungtreibende durchführt. Für das Verständnis der Produktgestaltung als absatzpolitisches Instrument der Werbeagentur ist es wichtig festzustellen, daß der Werbungtreibende nicht "die Werbung", sondern in den meisten Fällen nur einen Teilbereich davon, nämlich die Werbemittel, beurteilt. Er sieht nur die Werbemittel in Form von Anzeigen oder Werbefilmen, während ihm die Überlegungen, die letztlich zur endgültigen Gestaltung Anlaß gaben, unbekannt blei-

-
- 1) Im einzelnen wurden als Gründe für die Wahl einer neuen Werbeagentur genannt:

(Nur Werbungtreibende, die in den letzten zwei Jahren einen Agenturwechsel vorgenommen haben; Werbeleiterumfrage)

	%
Erfolgreiche Werbung für andere Kunden	16,3
Besondere Erfahrung	13,2
Guter Service	12,4
Gute Fachkräfte	8,1
Lage der Agentur	6,9
Schöpferisches Talent	6,5
Initiative	5,5
Bevorzugung einer größeren Agentur	5,1
Bevorzugung einer kleineren Agentur	3,5
Preiswertere Dienstleistungen	2,9
Andere Gründe	18,5
Keine Antwort	1,1
Bezugszahl: 723	
Vgl. o.V.: Was bietet die Werbeagentur ihren Kunden? in: Wirtschaft und Werbung, 13. Jg., Nr. 2, Essen Januar 1959, S. 57	

ben. Ebenso wird er über den Werbeerfolg dieser konkreten Werbemittel in den seltensten Fällen Informationen erhalten.

Es liegt daher sehr nahe, daß der Werbungtreibende die Qualität einer Werbung anhand der von ihr gestalteten Werbemittel beurteilt. Es ist offensichtlich, daß die Agentur, die sich durch eine Reihe "guter" Werbeaktionen ein positives "Agenturimage", eine "Reputation", aufbauen konnte, ihr akquisitorisches Potential erhöht.¹⁾

Hat eine Agentur ein gutes Image, so wird sie öfter als andere Werbeagenturen zur Präsentation aufgefordert werden, da für den Werbungtreibenden die begründete Hoffnung besteht, daß diejenige Agentur, die bisher für andere "Überdurchschnittliches" geleistet hat, auch für ihn erfolgreich werden wird.

1) Etwas ironisch schreibt hierzu Stilcken:

"Ganz besonderen Eindruck macht es heute auf potentielle Auftraggeber, wenn eine Agentur es versteht, sich mit Erfolg das Flair des "Kreativen" zu geben. Häufig ist dazu nicht sehr viel mehr erforderlich, als unter Vernachlässigung der effektiven Werbewirkung zielstrebig einen publicity-trächtigen Werbepreis anzusteuern bzw. ganze Kampagnen vordergründig auf Show zu gestalten. Nicht selten handelt es sich dabei um Agenturen, die nicht in der Lage sind, einen echten Full-Service zu bieten. Aus der Not machen sie eine Tugend, indem sie den Wert einer gründlichen Werbevorbereitung bestreiten und auf ihre Erfolge bei Preisverteilungen bzw. auf Kampagnen hinweisen, von denen 'man spricht'."

Vgl. Stilcken, R.: a.a.O., S. 23

422. Die "Präsentation" als Produkt der Werbeagentur
in der speziellen Marktsituation

Geht man davon aus, daß die Werbungtreibenden vor der jährlichen Vergabe des Werbeetats eine oder mehrere Werbeagenturen zu einer Präsentation einladen¹⁾, so kommen, anders als in der allgemeinen Marktsituation, neben der Gestaltung der Werbemittel die beratenden Funktionen der Werbeagentur akquisitorisch zum Tragen.

Die Anforderungen, die bei einer Präsentation vom Werbungtreibenden an die Werbeagentur gestellt werden, resultieren aus dessen konkreter Situation. Diese zeichnet sich insbesondere dadurch aus, daß:

- a) der Werbungtreibende nicht über irgendeine Werbung (eines anderen Unternehmens), sondern über seine eigene zukünftige Werbung zu befinden hat,
- b) der Werbungtreibende die Wirksamkeit dieser Werbung vor und nicht nach der Streuung der Werbemittel zu beurteilen versucht, und daß
- c) der Werbungtreibende aus den Konzeptionen einiger weniger zur Präsentation eingeladenen Agenturen eine Auswahl trifft.

Entsprechend dem Wesen der Präsentation kann die Werbeagentur in ihr ihre ganze und durch Funk-

1) Vgl. o.V.: Werbung, Agenturen, Autobahn zur Probe, in: "Der Spiegel", 20. Jg., Nr. 47, Hamburg 14.11. 1966, S. 85. In der "Präsentation" soll die Agentur zeigen, was sie aus dem Werbeetat "machen" wurde, wenn er ihr übertragen würde.

tionsintegration erreichte echte oder nur vorgegebene Leistungsfähigkeit unter Beweis stellen. Das Ziel jeder innerhalb der speziellen Marktsituation konkurrierenden Agentur muß es sein, den Werbungtreibenden zu überzeugen, daß ihre Werbekonzeption die einzig richtige sei.¹⁾

Sie muß berücksichtigen, daß der Werbungtreibende bei der Präsentation ein "konkretes Bild" sehen möchte. Er will fertige Anzeigen, Bilder, Texte, Prospekte, Verpackungen und - wenn möglich - auch fertige Werbefilme sehen.²⁾ Darüber hinaus ist es aber auch erforderlich, daß die Agentur ihre Konzeption theoretisch begründet, also über Markt- und Mediaprobleme Ausführungen macht.

Was damit gemeint ist, wird deutlich, wenn man berücksichtigt, daß hinsichtlich der mutmaßlichen Werbewirkung einer Anzeige oder eines Plakates ex ante eine große Unsicherheit herrscht und viele Meinungen möglich sind. Es hat ohne Zweifel eine akquisitorische Wirkung, wenn in der Präsentation außer der Erläuterung der Werbemittel die Ausgangspunkte aller Überlegungen und die Schlußfolgerungen, die zur vorgeschlagenen Gestaltung führten, in sachlicher und gefälliger Form dargelegt werden.

Das Ziel der Werbeagentur, den Werbungtreibenden von

1) Hier zeigt sich wieder die Ähnlichkeit der Präsentation mit der Angebotsabgabe in der Investitionsgüterindustrie, wo es für die Gewinnung des Auftrages wesentlich darauf ankommt, den potentiellen Auftraggeber von der Richtigkeit des gemachten Vorschlages zu überzeugen.

2) Bauer, F.: Arbeit und Aufgabenkreis der deutschen Werbeagenturen, in: Die Anzeige, Die Fachzeitschrift für Werbung, 37. Jg., Nr. 19, Reutlingen Oktober 1961, S. 34

der Richtigkeit ihrer Konzeption zu überzeugen, muß als durchaus legitim angesehen werden. Es ist jedoch nicht ohne Problematik. Da der Erfolg einer Werbung von der tatsächlichen Streuung der Werbemittel bei dem heutigen Stand der Werbeerfolgskontrolle nur äußerst ungenau und außerdem mit erheblichen Kosten gemessen werden kann, ist die Werbeagentur zum Ziele der Statgewinnung gezwungen, auf den Werbungtreibenden einen "guten Eindruck" zu machen.

Was darunter zu verstehen ist, hängt weitgehend vom konkreten Einzelfall, das heißt von den subjektiven Vorstellungen des Werbungtreibenden ab. Normalerweise umfaßt eine Präsentation eine Marktanalyse, eine Beschreibung der Werbekonzeption, eine mehr oder minder konkrete Darstellung der Werbemittel und den in letzter Zeit immer bedeutender werdenden Mediaplan.

Eine Grenze bei den Bemühungen der Werbeagentur um einen guten Eindruck dürfte dann erreicht sein, wenn ihrer Präsentation der Charakter einer "Präsentations-Show" oder von "Werbefestspielen" anhaftet.¹⁾

Kommt es zu solchen Exzessen, so wird man eher dem Werbungtreibenden als der Agentur einen Vorwurf machen

1) So schreibt Stilcken: "Optisch einen guten Eindruck macht zum Beispiel fast immer eine rasante Präsentations-Show, besonders, wenn sie dem potentiellen Auftraggeber bereits eine konkrete Antwort auf seine Marketing- und Werbeprobleme verheißt."

Vgl. Stilcken, R.: Agenturen im Wettbewerb, in: Der Volkswirt, Wirtschafts- und Finanzzeitung, Beiheft zu Nr. 40, Frankfurt 6.10.1967, S. 23.

Und: "Nach den Berichterstattungen nehmen solche Präsentationen... den Charakter von Werbefestspielen an." Stilcken, R.: a.a.O., S. 20

können, da dieser jederzeit die Möglichkeit hat, "ordnend" auf das Geschehen einzuwirken. Es ist dem Werbungtreibenden zu raten, ständig kritisch zu sein; denn "nicht immer entspricht das imponierend aufgemachte Angebot auf die Dauer den tatsächlichen Leistungsmöglichkeiten."¹⁾ Die Bemühungen der Werbeagenturen um eine eindrucksvolle Präsentation beweisen jedoch die Bedeutung dieses Instrumentes für ihre Absatzbemühungen.

Problematisch werden Präsentationen dann, wenn Agenturen nicht mehr ihre eigene Meinung über eine gute Lösung der werblichen Probleme des Werbungtreibenden vortragen, sondern spekulativ auf die Wünsche des Werbungtreibenden eingehen, da in diesem Fall von einer aufrichtigen Zusammenarbeit nicht mehr die Rede sein kann.

Hat die Agentur einen Werbeetat gewonnen, so ist es ihre unternehmerische Aufgabe, diesen Etat möglichst lange zu behalten. Im Zeitablauf, mit der Streuung der Werbemittel erhält die Werbeagentur die Mittlungsprovision und verwirklicht so das erwerbswirtschaftliche Prinzip.

Die bereits genannte Umfrage bei Werbeleitern hat ergeben, daß "unzulänglicher Service" und "Mangel an

1) Ibielski, D.: "Partner Werbeagentur", in: Kriterion, Internationale Werbe-, Marketing- und Management-Information, 10. Jg., Nr. 55, Zürich, Oktober/November 1967, S.

schöpferischem Talent" ¹⁾ am häufigsten die Gründe für die Aufgabe der bisherigen Werbeagentur waren. Dies bedeutet, daß die beiden Faktoren "Gestaltung der Werbemittel" (= Kreativität) und "Beratung" auch nach der Gewinnung eines Werbeetats für die akquisitorische Wirkung des Agenturproduktes von Bedeutung sind. Die Werbeagentur muß versuchen in kreativer und beratender Hinsicht "Gutes" zu leisten, und sich nach den spezifischen Gegebenheiten des Werbungtreibenden richten.

Wie die bereits erwähnte ANA-Studie über die Zusammenarbeit zwischen Werbungtreibenden und Werbeagenturen in den USA zeigt, wird die "schöpferische Idee" insbesondere bei werbeintensiven Produkten als entscheidender Faktor des geschäftlichen Erfolges ange-

1) Es wurden genannt als:

Gründe für die Aufgabe der alten Werbeagentur
(Werbeleiterumfrage)

	%
Unzulänglicher Service	16,3
Mangel an schöpferischem Talent	13,2
Bevorzugung einer kleineren Agentur	12,4
Personalwechsel	8,1
Mangelhafte Initiative	6,9
Lage	6,5
Bevorzugung einer größeren Agentur	5,5
Hohe Kosten	5,1
Unsauberes Geschäftsgebahren	3,5
Allgemeine Unzufriedenheit	2,9
Andere Gründe	18,5
Keine Antwort	1,1

Bezugszahl: 723

Vgl. o.V. Was bietet die Werbeagentur ihren Kunden?,
a.a.O., S. 57

sehen und das Hervorbringen solcher Ideen vor allem als eine Aufgabe der Werbeagentur betrachtet.¹⁾

Diese von dem Werbungtreibenden immer wieder geforderte "Kreativität" ist für die "Produktgestaltung" der Werbeagentur im Rahmen der speziellen Marktsituation von Bedeutung, wenn der Zeitfaktor - die Zusammenarbeit zwischen Werbungtreibendem und Agentur erfolgt ja auf längere Frist - berücksichtigt wird. Nicht alle für eine Werbeaktion erforderlichen Werbemittel werden für die Präsentation gestaltet. Die meisten werden - entsprechend der einmal eingeschlagenen Werbelinie - nach und nach entwickelt und müssen "kreativ" sein. Dies bedingt, daß die Werbeagentur auf kreativem Gebiet immer wieder Leistungen erbringen muß, die den Werbungtreibenden zufriedenstellen.

In diesem Punkt unterscheidet sich die Produktgestaltung der Werbeagentur von der vieler anderer Wirtschaftsunternehmen²⁾, die ihre Produkte, wenn sie einmal entwickelt sind, längere Zeit unverändert lassen können und in vielen Fällen aus werblichen Überlegungen heraus dies auch müssen.

Der Zwang zu ständiger Kreativität ergibt sich aus den Erfordernissen des Marktes. Wie sich die

1) Die ANA-Studie: a.a.O., S. 43 ff.

2) Auch diese Unternehmen bemühen sich um Neuentwicklungen und technischen Fortschritt. Die Ergebnisse dieser Bestrebungen äußern sich für den Außenstehenden nur von Zeit zu Zeit; etwa bei der Einführung neuer Automodelle oder neuer und verbesserter Produkte.

Werbung heute gesamtwirtschaftlich zu einem nicht unbeachtlichen Teil neutralisiert¹⁾, so hebt sich auch die Werbung von Konkurrenzprodukten teilweise auf. Diesem entgegenzuwirken, ist Aufgabe immer wieder neuer (kreativer) Gestaltungen.

Durch die Bedeutung des kreativen Faktors für die Wirksamkeit der Werbung entsteht gleichzeitig eine Problematik, die allein dem Bereich des Schöpferischen entspringenden Leistungen eigen ist. Erfolg auf kreativem Gebiet ist durch Fleiß kaum zu erzwingen.

Problematisch wird die Gestaltung als absatzpolitisches Instrument der Werbeagentur ferner dadurch, daß "zündende" Werbeideen selten sind und rechtlich schwer geschützt werden können, da es für Werbeideen grundsätzlich keinen Rechtsschutz gibt.²⁾

"Gute" Werbeideen werden daher meistens in modifizierter, verbesserter Form nachgeahmt werden.

-
- 1) Nieschlag, R.: Vermag die moderne Werbung den Menschen zu "manipulieren"?, in: Gegenwartsfragen der Unternehmung, Festschrift zum 70. Geburtstag von Fritz Menzel. Hrsg. B. Dellinger, Wiesbaden 1961, S. 185 f.
 - 2) Hierzu heißt es bei Burmann: "Nach feststehender Rechtsprechung und allgemein vertretener Rechtslehre können Werbeideen als solche einen Schutz kraft Gesetzes nicht beanspruchen.
Vgl. Burmann, H.: Werberecht der Wirtschaft, Das Handbuch für die Praxis, Berlin, Bielefeld, München 1955, 1. Bd., I. Werbegestaltungsrecht, Ziff. 130, 13. Erg. Lfg. 1963, S. 1

43. Die preispolitischen Möglichkeiten der Werbeagentur

431. Die Mittlungsprovision und das Agenturhonorar
als die Grundformen der Leistungsentschädigung

Fragen der Preistheorie erfreuen sich eines großen volkswirtschaftlichen und betriebswirtschaftlichen Interesses. Eine Darstellung der preispolitischen Möglichkeiten der Werbeagentur anhand eines preistheoretischen Modells (Oligopoltheorie, Preispolitik bei polypolistischer Konkurrenz) scheitert nicht an der Heterogenität des Agenturproduktes - auch für nicht homogene Produkte existieren preistheoretische Modelle; sie scheitern jedoch an der Art der Leistungsentschädigung im Bereich der Werbemittlung.¹⁾

Wie erwähnt, ist es ein Charakteristikum des Werbungsmittlers, daß er die Entschädigung für seine Leistungen nicht vom Kunden, sondern von dem von ihm Beauftragten, dem Werbeträger²⁾, in Form einer Mittlungsprovision erhält. Dieses Abrechnungsverfahren ist historisch begründet und seit Jahrzehnten eingespielt.

Da die Mittlung zum Aufgabenbereich der Werbeagentur gehört, stellt die Mittlungsprovision eine Form der Leistungsentschädigung der Werbeagentur dar.

1) Das Honorar als Einkommensquelle der Agentur ist noch nicht berücksichtigt.

2) Unter Werbeträger wird hier das Streumedium (juristische Person) verstanden. Vgl. a. Seyffert, R.: Werbelehre, 1. Bd., a.a.O., S. 235 ff.

In der Praxis kennt man zwei unterschiedliche Verfahren der Abrechnung der Mittlungsprovision zwischen Werbungtreibendem, Agentur (Mittler) und Werbeträger.

Bei dem herkömmlichen Verfahren schließt die Agentur mit dem Werbungtreibenden unmittelbar zu "Originalpreisen", das heißt zu den Preisen ab, die sich - ohne Abzug einer Mittlungsprovision - aus den Preislisten der Werbeträger (Werbungsdurchführenden) ergeben.¹⁾ Die Werbeagentur stellt dem Werbungtreibenden also den "Originalpreis" in Rechnung, während sie an den Werbungsdurchführenden den um die Mittlungsprovision reduzierten Betrag weiterleitet.

In Deutschland hat sich, aus Amerika kommend, nach dem Kriege überwiegend das international übliche "amerikanische" Abrechnungssystem (Service-Fee-System) durchgesetzt.²⁾ Dieses Abrechnungssystem leitet sich aus der Vertrauensstellung ab, die die Agentur gegenüber den Werbungtreibenden einnehmen will. Der Grundgedanke dieses Systems ist, daß der Agentur keine Erträge in Form von Provisionen zufließen, von denen der Auftraggeber keine Kenntnis hat. Bei der Verwirklichung dieses Gedankens gingen die Agenturen dazu über, bei der Abrechnung mit dem Werbungtreibenden den sogenannten Netto-Netto-Betrag³⁾ (das ist derjenige Betrag, den

1) Heider, F.: a.a.O., S. 91

2) Weger, E.R.: a.a.O., S. 84

3) Bei Anzeigen errechnet sich der Netto-Netto-Betrag zum Beispiel wie folgt:
Brutto-Anzeigenpreis minus Rabatt = Netto-Betrag.
Netto-Betrag minus Mittlervergütung = Netto-Netto-Betrag.

die Agentur an den Werbungdurchführenden¹⁾ bezahlt) auszuweisen und diesen Betrag um einen bestimmten prozentualen Provisionsanteil (in der Regel 15 %) zu erhöhen.

Über die Mittlungsfunktion hinaus erfüllt die Werbeagentur eine Reihe weiterer Funktionen, die bereits an anderer Stelle dargestellt wurden. Es erscheint zunächst selbstverständlich zu sein, daß die Werbeagentur Leistungen, die mit der Mittlung nichts zu tun haben und auch über die noch näher zu erläuternde "Norm" unentgeltlicher Agenturleistungen hinausgehen, gesondert in Rechnung stellen muß.²⁾

Wright und Warner stellen fest: "Advertising agencies do not rely on commissions as their sole source of revenue. It is customary for the client to pay for costs incurred in preparing materials for the mechanical reproduction of advertisements. Thus, the client pays for art work typography, photoengravings, transcriptions, and many other special services..."³⁾

Weniger selbstverständlich wird die Forderung eines über die Provision hinausgehenden Honorars dann, wenn man sich die absolute Höhe mancher Mittlungsprovisionen vor Augen hält⁴⁾. Von den Werbungtreibenden (insbesondere von jenen mit hohen Werbeetats) wird deshalb häufig die Berechnung eines Agenturhonorars beanstandet.

1) Der Begriff "Werbungdurchführende" wird hier in einem anderen Sinn als oben gebraucht.

2) Körner, Th.: Die Agenturleistungen und ihre Bezahlung, Ein Überblick über Be- und Abrechnungsmodalitäten, in: Europa-Handbuch der Werbegesellschaften 1960. Hrsg. J. Schäfer, Frankfurt 1960, S. 28

3) Wright, J. und Warner, D.: a.a.O., S. 139

4) Vgl. Seite 149 dieser Arbeit

432. Die Werbeagentur und die Mittlungsprovision

4321. Die Preislistentreue der Werbeagentur

Zu untersuchen ist nun, in welchem Umfang die Werbeagentur die Mittlungsprovision als preispolitisches Instrument verwenden kann. Hierzu muß noch einmal auf das Preislistensystem der Werbeträger eingegangen werden. Zunächst erscheint es wichtig festzustellen, daß jeder Werbeträger Preislisten führt und diese Preislisten bei der Abwicklung der Werbegeschäfte zugrunde gelegt werden.¹⁾ "Bei der heutigen Marktverfassung mit hochentwickelter Werbung und einer fast unüberschaubaren Anzahl von Anbietern und Nachfragern gibt es im Bereich der Werbungsdurchführenden (Zeitungen, Zeitschriften, Filmtheater, Funk, Fernsehen, Plakatanschlag, Direktwerbung, usw.) niemanden, der es sich leisten könnte, ohne Preisliste am Wettbewerb teilzunehmen."²⁾

Sowohl aus rechtlichen als auch aus praktischen Anforderungen des "Werbegeschäfts" ist nun jeder Werbungsdurchführende gezwungen, sich an die von ihm veröffentlichten Preislisten zu halten. "Auf diese Preislisten der Werbungsdurchführenden bezieht sich im Werbewesen der sogenannte 'Grundsatz der Preislistentreue'. Er fordert, von den allgemein angekündigten und geforderten, d.h. in den Preislisten enthaltenen Preisen nicht abzuweichen, also keine

1) Schneider, H.: Die Preislistentreue der Vermittler und Werbeagenturen, in: Wirtschaft und Wettbewerb, 12. Jg., Nr. 4, Düsseldorf 1962, S. 260

2) Schneider, H.: a.a.O., S. 260 f.

Sonderpreise und auch keine weiteren als in den Preislisten vorgesehenen Rabatte anzukündigen oder zu gewähren."¹⁾ Heider zeigt, daß die Werbungsführenden sowohl aufgrund des Rabattgesetzes als auch aufgrund des Gesetzes gegen den unlauteren Wettbewerb verpflichtet sind, sich an die in ihren Listen veröffentlichten Preise zu halten.²⁾

Nicht eindeutig geklärt ist jedoch die Frage, ob auch die Werbungsmitter und in dieser Eigenschaft somit auch die Werbeagenturen verpflichtet sind, die Listenpreise der Werbeträger einzuhalten. Das Recht zur ganzen oder teilweisen Weitergabe von Mittlungsprovisionen wird von der überwiegenden Mehrheit der an der Werbung Interessierten verneint³⁾, vom Bundeskartellamt jedoch bejaht⁴⁾. Seit kurzem liegt zu dieser Frage ein Urteil vor, auf das nach der Darstellung der Standpunkte beider Parteien noch eingegangen wird.

Nach Meinung des Zentralausschusses der Werbewirtschaft e.V. (ZAW) wird in überwiegendem Maße von allen am Werbegeschäft Beteiligten die "Preislisten-

1) Schneider, H.: a.a.O., S. 261

2) Heider, F.: a.a.O., S. 95 ff. Auf die Einheitlichkeit der Preisgestaltung wird seitens der Werbeträger verschiedentlich hingewiesen. So heißt es in den Angebotsunterlagen des Werbefunk Saar unter der Rubrik "Preistreue": "Jedem Auftraggeber werden die aus der Preisliste ersichtlichen Preise, Aufschläge und Nachlässe gleichmäßig berechnet." Vgl. Werbefunk Saar, Angebotsunterlagen 1966, S. 58

3) Schneider, H.: a.a.O., S. 263 ff.; Heider, F.: a.a.O., S. 97 ff.

4) Heider, F.: a.a.O., S. 97

treue" als Voraussetzung für klare Verhältnisse im Werbewesen angesehen.¹⁾ Zu den rechtlichen Verhältnissen zwischen Werbungtreibenden und Werbungsmittlern nimmt der Zentralausschuß der Werbewirtschaft e.V. in einer Verlautbarung Stellung: "Der Zentralausschuß der Werbewirtschaft hält es für notwendig, an alle Beteiligten nochmals eine ernste Mahnung zu richten. Er glaubt sich hierzu auch deswegen verpflichtet, weil Verletzungen des Gebotes der Preislistentreue gegen zwingende gesetzliche Vorschriften verstoßen können."²⁾

Den in der "Gesellschaft Werbeagenturen" zusammengeschlossenen Agenturen ist überdies die Weitergabe von Mittlungsprovisionen durch ihre Qualifikationsbestimmungen verboten.³⁾

Auch bei den verschiedenen Abrechnungsverfahren zwischen Agentur und Werbungtreibenden darf dieser Grundsatz nicht verletzt werden: "Wesentlich ist für die Leistungsabgeltung der Werbeagentur bei allen Verfahren, daß im 'Interesse der Preiswahrheit und Preisklarheit' keine Mittlervergütungen an die Werbungtreibenden abgegeben werden dürfen."⁴⁾

In den letzten Jahren wurde der Grundsatz der Preislistentreue jedoch in zunehmendem Umfange verletzt. Nach Feststellung von Heider "gewährt nach

1) Heider, F.: a.a.O., S. 92

2) Burmann, H.: Werberecht der Wirtschaft, Das Handbuch für die Praxis, 2. Bd., Abschn. V, Organisation, Berlin, Bielefeld, München 1955, S. 43 (VI. 1955)

3) Qualifikationsbestimmungen der Gesellschaft Werbeagenturen (GWA), § 4 Ziff. 3. Abgedruckt bei Behrens, K.Chr.: a.a.O., S. 194

4) Weger, E.R.: a.a.O., S. 86

den Ermittlungen der werbewirtschaftlichen Verbände eine nicht unbeträchtliche Anzahl von Außenseitern - auch unter den Werbungsmittlern und Werbeagenturen - Werbungtreibenden indirekt oder direkt außertarifliche Sondervergünstigungen, um sich einen Wettbewerbsvorsprung zu verschaffen."¹⁾

Die Verletzung des Grundsatzes der Preislistentreue wurde auch vom Bundeskartellamt festgestellt, das deshalb bestrebt ist, die Pflicht zur Preislistentreue als wettbewerbswidrig zu deklarieren.²⁾ Es vertritt die Auffassung, "das Verbot der Rückvergütung sei widerrechtlich und schränke die Agenturen in der Entfaltung des freien Wettbewerbs ein".³⁾ Die Auffassung des Bundeskartellamtes existiert bisher nur in Form einer schriftlichen Äußerung, eines sog. "Abmahnschreibens"⁴⁾.

In dem nunmehr mehrere Jahre dauernden Kampf um den Grundsatz der Preislistentreue im Anzeigenwesen ist mit einem Urteil vom 18. Oktober 1968 des Berliner Kammergerichts eine richterliche Entscheidung gefällt worden. Das Gericht entschied, daß es zulässig sei, wenn Verlage in ihren Preislisten oder in ihren Geschäftsbedingungen von Werbeagenturen und Werbemitt-

1) Heider, F.: a.a.O., S. 93

2) Münster, R.: Sturmtief über der Preislistentreue, in: Werben und Verkaufen, Nr. 13, München 30.6.1966, S. 1

3) Beckmann, H.: Wovon Agenturen leben. Das 15-Prozent-System hat sich bewährt, in: Der Volkswirt, Wirtschafts- und Finanz-Zeitung, 20. Jg., Nr. 38, Frankfurt 23.9.1966, S. 1892

4) o.V. Preislistentreue im Anzeigenwesen gerichtlich sanktioniert, in: ZV + ZV, Das Organ für Presse und Werbung, Nr. 44, Bad Godesberg, 29.10.1968, S. 2060

lungen verlangen, daß sie die Mittlervergütung nicht weitergeben.¹⁾

Die Situation der Werbeagentur im Hinblick auf die Möglichkeit, die Höhe der Mittlungsprovision als ab-satzpolitisches Instrument einzusetzen, schildert Heider eingehend:

"Werbeagenturen - und Werbungsmittlern - ist eine Abweichung von der Preisliste des Werbungsdurchführenden aus Gründen erzwingbaren Rechts nicht erlaubt. Denn sie würden damit ihre vertragliche Treuepflicht (§ 242 BGB) gegenüber dem Werbungsdurchführenden verletzen und, abgesehen davon, sowohl unter dem Gesichtspunkt der Berufsstandvergessenheit als auch unter dem einer wettbewerbswidrigen Preisunterbietung gegen § 1 UWG verstoßen. Eine 'preislistentreue' Handlungsweise der Werbeagenturen/Werbungsmittler ist u.a. um deswillen als vertraglicher Treueverstoß und als Wettbewerbswidrigkeit zu kennzeichnen, weil sie sich in verwerflicher Weise eine rabattrechtliche Gebundenheit des Werbungsdurchführenden zunutze machen, welche... nicht nur im Falle des Direktgeschäfts, sondern auch bei Einschaltung einer Werbeagentur oder eines Werbungsmittlers besteht."²⁾

Es ist nicht die Aufgabe dieser Arbeit, das Für und Wider einer Aufhebung des Gebots der "Preislistentreue" zu beurteilen.³⁾ Hier kommt es darauf an, die gegenwärtige preispolitische Situation der

1) o.V.: Preislistentreue im Anzeigenwesen gerichtlich sanktioniert a.a.O., S. 2060

2) Heider, F.: a.a.O., S. 114 f.
Abkürzungen: BGB = Bürgerliches Gesetzbuch; UWG = Gesetz gegen den unlauteren Wettbewerb; BKartA = Bundeskartellamt

3) Die Folgen, die der Zentralaussschuß der Werbewirtschaft e.V. bei der Aufhebung der "Preislistentreue" sieht, finden sich im Anhang II dieser Arbeit.

Werbeagentur bei der Mittlungsprovision darzustellen.

Nach diesen Ausführungen kann festgestellt werden, daß die Werbeagentur kaum eine Möglichkeit hat, die Mittlungsprovision als preispolitisches Instrument einzusetzen.

Nach dem Urteil des Kammergerichts haben die Verlage eine bessere Rechtsbasis, um gegen die "rückvergütenden" Agenturen vorzugehen.

4322. Die Verschiebung des Preiswettbewerbs auf Zusatzleistungen

Vergegenwärtigt man sich die Höhe der Mittlungsprovisionen, die heute, bedingt durch die Höhe der Streukosten und des Provisionssatzes den Werbeagenturen/Werbemittlern zufallen,¹⁾ so wird verständlich, daß eine Reihe von Werbungtreibenden diese Beträge als unangemessen hoch empfindet. Sie sind deshalb bestrebt, über eine "Norm" unentgeltlicher Agenturleistungen hinausgehende Leistungen von den Werbeagenturen zu erhalten.

Anhaltspunkte darüber, welche Leistungen in der Praxis "Normleistungen" sind, das heißt Leistungen, die mit der "15-prozentigen" Provision abgegolten werden, liefert eine Aufstellung von Wündrich. Danach werden durch die Provision abgedeckt:

"1. Sekundärstatistisches Material aus Ver-

1) Bei einem Preis von DM 30.000,-- für die Streuung einer Anzeige in einer Zeitschrift erhält die Werbeagentur bei einem Provisionssatz von 15 % DM 4.500,--.

öffentlichungen zur Vorbereitung des Werbe- und Marketing-Planes;

2. Gestaltung (Text und Layout bzw. Story-board) für Werbemittel wie Anzeige, Funk, Fernsehen und Film;
3. Überwachung der Anzeigenherstellung sowie der Funk-, Fernseh- und Filmwerbung;
4. Ausarbeitung von Kosten- und Streuplänen sowie Durchführung und Überwachung der vorgesehenen Werbeeinsätze;
5. Planung und Überwachung des gesamten Werbevorbahens und Interpretation desselben in ständigem Kontakt mit dem Kunden." 1)

Eine ähnliche "Norm" von Agenturleistungen, die dem Werbungtreibenden nicht gesondert in Rechnung gestellt werden, wird auch von Körner genannt.²⁾

Nach dem "Führer durch die Dienstleistungen und Vergütungen der Voll-Service-Agenturen" leistet die Agentur für 15 Prozent der Bruttoaufwendungen des Werbungtreibenden folgende Dienste:

- "1. Das Studium des Vorhabens und seiner Ziele - ausgenommen Besuche beim Groß- und Einzelhandel.
2. Detaillierte Empfehlungen für Werbung und Verkaufsförderung aufgrund des Planungsberichts sowie Gestaltungsvorschläge in Form von Rohlayouts und Texten für die einzelnen Werbeträger, insbesondere Anzeigen, Plakat- und sonstige Drucksachenwerbung." 3)

1) Wündrich: Steigende Unkosten und sinkende Rentabilität bei amerikanischen Agenturen, in: Die Werberundschau, Heft 42, 1960, S. 30 f. Zit. nach Heider, F.: a.a.O., S. 106 f.

2) Körner, Th.: a.a.O., S. 30

3) Zitat nach von Nell, A.: a.a.O., S. 336

Bei den geschilderten Abrechnungsmodalitäten zwischen Agentur und Werbungtreibenden ist verständlich, daß die Forderung nach einer "Provisionsweitergabe" oder einer Änderung des Abrechnungssystems¹⁾ vor allem von denjenigen Werbungtreibenden ausgeht, die von ihrer Agentur keine intensive Mitarbeit bei Marketingaufgaben verlangen.²⁾

Eine gute Schilderung dieser Probleme findet sich bei Hobson, der ausführt:

"Beratende Arbeit kann man nicht so leicht in Ziffern ausdrücken, weil oft genug einzig der Wert der Erfahrung, das 'gewußt wie' in einem Rat steckt und der richtige Ratschlag in einer kurzen Antwort enthalten ist, die sich so anhört, als koste sie eigentlich nichts. Hinzu kommt, daß der Kunde, der den Rat annimmt und ihn für gut befindet, sich nachträglich oft gar nicht mehr erinnern will, daß es die Lösung der Agentur und nicht seine eigene war. Wir haben alle unseren Stolz.

Aus guter Beratung resultierender Goodwill und Respekt der Agentur gegenüber mögen ja vorhanden sein, aber man hält es trotzdem für eine ausreichende Honorierung, wenn die Agentur ihre Werbung weiterhin für 15 % macht. Diese Honorierung wird noch bereitwillig gezahlt, wenn eine klare Diskrepanz zwischen dem Erfolg der Beratung und der geringen Höhe des Budgets besteht; handelt es sich aber um größere Etats, so erwartet man von den Agenturen, daß sie diesen Extraservice umsonst liefern." 3)

1) Rubel, I.: Should fees replace the 15 %?, in: Printers Ink, Boston, USA, 16.12.1960, Vol. 273, Nr. 11, S. 29 f.

2) Die ANA-Studie, a.a.O., S. 83

3) Hobson, J.W.: Die Marketing-Agentur, Ihre Ziele und Aufgaben, in: Wirtschaft und Werbung, Nr. 14, Jg. 17, Essen Juli 1963, S. 568

Gelingt es dem Werbungtreibenden nicht, die Werbeagentur zu einer Reduzierung ihrer Mittlungsprovision zu veranlassen, so ist sein Bestreben verständlich, möglichst viele Leistungen von der Werbeagentur zu erhalten, die durch die Mittlungsprovision abgegolten werden. Die Konkurrenz unter den Agenturen bewirkt, daß diese sich einem ständigen Druck ausgesetzt fühlen, ihre "unentgeltlichen" Leistungen, das heißt, die durch die Mittlungsprovision abgedeckt, zu erhöhen.

Um Meinungsverschiedenheiten zwischen Agentur und Werbungtreibenden bei der Rechnungsbelegung zu vermeiden, empfiehlt Gloede deshalb, die von der Agentur nicht gesondert in Rechnung gestellten, allgemeinen Service-Leistungen ausdrücklich in den Vertrag zwischen Agentur und Werbungtreibenden (Agenturvertrag) aufzunehmen.¹⁾²⁾

Burmann betont, daß in der Praxis nicht so sehr der Verstoß gegen die Preislistentreue beachtenswert ist, sondern die Bereitwilligkeit der Agenturen "Arbeiten", die durch die Provision nicht gedeckt werden, "für den Auftraggeber im Rahmen des Vertrages ohne besonderes Entgelt zu erledigen."³⁾ Das Preislistensystem der Werbeträger und die weitgehend starre Provisionsspanne

-
- 1) Gloede, F.: Die Vertragstechnik der Werbegeschäfte (II), in: Die Absatzwirtschaft, Zeitschrift für Marketing, Düsseldorf, 1. Juni-Ausgabe 1966, S. 779
 - 2) Die Norm unentgeltlicher Leistungen wird von Burmann enger gefaßt. Nach Burmann müssen alle Leistungen gesondert vergütet werden, die über die "reine" Mittlungstätigkeit hinausgehen. Vgl. Burmann, H.: a.a.O., Bd. 2, III. Werbeeinsatz - Werbevertragsrecht, Ziff. 315, S. 2, 21. Erg.Lfg. X. 1966
 - 3) Burmann, H.: a.a.O., S. 2

der Werbungsmitter verhindern daher eine direkte Preispolitik und verschieben den Preiswettbewerb auf "unentgeltliche" Zusatzleistungen, über deren tatsächlichen Umfang schwer Angaben gemacht werden können. Nach dem Urteil des Kammergerichts ist jedoch zu erwarten, daß sich die "Norm" der mit der Mittlungsprovision abgegoltenen Agenturleistungen ausweitet, weil einerseits der Rückvergütungs-Wettbewerb unter den Agenturen schwieriger geworden ist und andererseits die Werbungtreibenden versuchen werden, bislang selbst übernommene Werbefunktionen ohne zusätzliche Bezahlung auf die Agenturen zu verlagern.

4323. Das Agenturhonorar als preispolitisches Instrument

Geht man von einer je nach dem Einzelfall mehr oder weniger weit gefaßten Norm "unentgeltlicher" Agenturleistungen aus, die durch die Mittlungsprovision abgegolten werden, so müssen grundsätzlich alle über diese Norm hinausgehenden Leistungen, die die Werbeagentur erbringt, vom Werbungtreibenden bezahlt werden.

Zwar haben sich auch für die Bezahlung dieser Leistungen gewisse Sätze und Faustregeln herausgebildet; man kann jedoch nicht davon sprechen, daß hierfür ein allgemein verbindlicher Tarif, eine Taxe oder eine Gebührenordnung besteht, denen sich der Werbungtreibende unterwerfen müßte.¹⁾

1) Körner, Th.: a.a.O., S. 29

Die Preisgestaltung bei Leistungen der Werbeagentur, die über eine einmal festzulegende Norm hinausgehen, kann demnach von der Agentur als preispolitisches Mittel eingesetzt werden. Je nach den Gegebenheiten ihrer speziellen Marktsituation hat die Agentur die Möglichkeit, diese Leistungen mit einem Gewinnaufschlag oder zu Selbstkosten zu verrechnen. Sie hat zudem die Möglichkeit, ganz auf eine Bezahlung solcher Leistungen zu verzichten. Ein Verzicht auf eine ganze oder teilweise Fakturierung dieser Leistungen wird ihr dabei um so leichter fallen, je höher die Mittlungsprovisionen sind, die ihr aus dem einzelnen Werbeetat zufließen.

In einer Untersuchung der GfK-Nürnberg heißt es dazu: "In den meisten Fällen befindet sich die Werbeagentur bei der reinen Kostenfrage in einer ausgesprochenen Plusposition; da sie bei werbeintensiven Unternehmungen für Beschaffung und Vermittlung von Werbeträgern und -mittlern ziemlich hohe Provisionen erhält, fällt es ihr nicht allzu schwer, bei der Berechnung von Honoraren für andere Dienstleistungen ziemlich kulant zu sein."¹⁾

Auf der anderen Seite ist die preisliche Untergrenze bei der Berechnung der Agenturleistungen dann erreicht, wenn die Gesamterträge eines Werbeetats die damit verbundenen Gesamtaufwendungen und einen als angemessen empfundenen Gewinn der Agentur nicht mehr decken.

1) o.V.: Werbeagentur oder Marketing-Institut, GfK-Nürnberg, Gesellschaft für Konsum-, Markt- und Absatzforschung e.V., Sonderdienst Nr. 9/10, 1. u. 2. Mai-Heft 1966, Nürnberg, S. 219

44. Das Leistungssortiment als absatzpolitisches Instrument der Werbeagentur

Nachdem in einem der vorhergehenden Abschnitte auf den Begriff des "Full-Service" eingegangen wurde, ist es jetzt erforderlich, zu untersuchen, inwieweit der Umfang der Dienstleistungen, das "Leistungsbündel", von der Agentur als absatzpolitisches Instrument eingesetzt werden kann.

Der Umfang der Dienstleistungen, das heißt das "Leistungssortiment der Werbeagentur stand unter den Bezeichnungen 'Service-Leistungen', 'Agenturservice' oder 'full service' schon immer im Mittelpunkt der Diskussion der Werbeagenturpraxis."¹⁾

Die Auffassungen, die hier vertreten werden, sind sehr entgegengesetzt. Während von der einen Seite gefordert wird, daß die Werbeagentur alle heute mit dem Begriff und der Durchführung des Marketing zusammenhängenden Funktionen als eine ihrer Aufgaben erfüllen muß, sehen andere die Tätigkeit der Agentur in einem engeren kreativen Bereich, dem sich höchstens noch Streufunktionen anschließen können.

Zunächst ist festzuhalten, daß die Werbeagentur - stünde sie nicht in Konkurrenzbeziehungen mit anderen Agenturen - kein Interesse daran haben kann, den Umfang ihrer Leistungen über die Gestaltung und Mittlung hinaus auszudehnen²⁾, wenn es von ihr nicht verlangt wird. Ihre Erlöse stehen durch die Mittlungs-

1) Weger, E.R.: a.a.O., S. 115

2) Weger, E.R.: a.a.O., S. 115

provision weitgehend fest. Je geringer der Umfang der Leistungen ist, den die Werbeagentur für die Mittlungsprovision erbringt, desto höher ist ihr Gewinn. Eine Funktionsausgliederung¹⁾ mit dem Ziel, durch Agenturhonorar das erwerbswirtschaftliche Prinzip zu realisieren, ist für die Werbeagentur aus den genannten Gründen nur bedingt brauchbar. Die zusätzliche Berechnung eines Agenturhonorars dürfte in sehr vielen Fällen Anlaß zu einer Verstimmung des Auftraggebers sein, da jetzt schon sehr viele Werbungtreibende die Mittlungsprovision der Agentur als überhöht ansehen und "zusätzliche" Leistungen verlangen. Jede Art von Service, der über das vom Auftraggeber gewünschte Funktionskombinat hinausgeht, bedeutet für die Agentur eine vom Kunden nicht verlangte und damit unternehmerisch nicht gerechtfertigte Kostenbelastung und widerspräche deshalb dem erwerbswirtschaftlichen Prinzip.

Es läßt sich jedoch nachweisen, daß die Werbeagentur einem Zwang zum "Full-Service" unterliegt. Die Gründe, welche die Werbeagentur zwingen, ein volles Dienstleistungsprogramm anzubieten, sind darin zu sehen, daß die Werbung ein Teil des Marketing ist; ferner in der Eigenart des Entlohnungssystems im Werbesektor, den unterschiedlichen Bedürfnissen der einzelnen Auftraggeber sowie der Konkurrenz unter den Agenturen.

Es ist offensichtlich, daß nur dann eine wirksame Werbung

1) Diese kann z.B. durch Ausgliederung des Foto-Ateliers oder der Setzerei zu juristisch selbständigen Unternehmen erfolgen. Ihre Leistungen an die Agentur wären dann Fremdleistungen, die der Agentur in Rechnung gestellt werden. Ihre Weiterberechnung an den Kunden ist dann leichter möglich.

betrieben werden kann, wenn alle Marketing-Überlegungen berücksichtigt wurden und ihren Niederschlag in der Werbekonzeption gefunden haben. Eine Agentur, die eine "gute" Werbekonzeption entwickeln will, ist deshalb gezwungen, die "Randgebiete", die sich um die Werbung scharen und die Voraussetzung für eine Werbung "aus einem Guß" bilden, zu beherrschen.

Da die im Rahmen des Marketing und der Werbung anfallenden Aufgaben heute nicht mehr von wenigen Personen bewältigt werden können, müssen in der Agentur Fachleute für Marketing, Statistik, Mediaforschung, Vertriebstechnik, Wettbewerbsrecht, Produktionstechnik sowie für die vielen graphischen Aufgaben zur Verfügung stehen. Mit diesen Leistungen ist jedoch bereits ein Umfang erreicht, der als volles Dienstleistungsprogramm der Werbeagentur angesehen werden kann.¹⁾

Ein weiterer Anstoß für den Zwang zum "Full-Service" geht vom Entlohnungssystem im Werbesektor aus. Die starre Mittlungsprovision verleitet die Werbungtreibenden dazu, Werbe- und Marketingfunktionen auf die Agentur zu übertragen, wenn ihnen hierdurch über die Mittlungsprovision hinaus keine Kosten entstehen.

Um das unterschiedliche Leistungsverlangen der Werbungtreibenden als wichtigen Grund für den Zwang zum "Full-Service", dem die Werbeagentur unterliegt, darzustellen, sei zunächst ein Blick auf die Gegebenheiten des Werbungtreibenden geworfen.

Ein Werbungtreibender hat zur Durchführung seiner Absatz- und Werbeaufgaben grundsätzlich drei Möglichkei-

1) Vgl. o.V.: Werbeagentur oder Marketing-Institut, a.a.O., S. 204

ten. Er kann:

- a) alle mit dem Absatz zusammenhängenden Funktionen in eigener Regie durchführen,
- b) Teilfunktionen an außenstehende Betriebe (Annoncen-Expedition oder Werbeagentur) übertragen, oder er zieht freiberufliche Mitarbeiter und Institute zur Beratung hinzu,
- c) alle mit der Werbung zusammenhängenden Fragen an außenstehende Betriebe übertragen.¹⁾

Von den genannten Möglichkeiten haben die erste und die letzte mehr theoretischen Charakter. Im allgemeinen wird es dem Werbungtreibenden nicht möglich sein, alle Funktionen zu übernehmen.²⁾ Die Werbung ist heute eine Gemeinschaftsleistung vieler, meist hochbezahlter Spezialisten geworden. "Personell verlangt die Erfüllung dieser Aufgaben (gemeint ist der "Full-Service", der Verf.) eine Vielzahl von Spezialisten, die sich - aus Kostengründen - in derartiger Massierung - von ganz wenigen Großunternehmen vielleicht abgesehen - kaum ein deutsches Industrie-, Handels- oder Dienstleistungsunternehmen leisten könnte."³⁾

Wenn in der Regel die meisten Werbungtreibenden nicht in der Lage sind, alle mit der Werbung verbundenen Funktionen selbst auszuführen,⁴⁾ so muß es auf der an-

-
- 1) Die Möglichkeit einer "Hauptagentur" bleibt unberücksichtigt.
 - 2) Gamble, F.R.: Advertising Agency Costs and Profits, in: Harvard Business Review, vol. 37, Nr. 6, Boston/Mass., USA 1959, S. 106
 - 3) Heuer, G.: Der Trend zum Full-Service, von der Annoncen-Expedition zur Marketing-Agentur, in: Industriekurier, 16. Jg., Nr. 192, Sonderausgabe Werbung, Düsseldorf Dezember 1963, S. 13
 - 4) Troost, H.: Berufe in einer Werbeagentur, Düsseldorf 1961, S. 9

deren Seite den Werbungtreibenden selbst überlassen bleiben, welche Funktionen sie im einzelnen ausgliedern wollen.

Da ihr "Leistungsverlangen" nur in Ausnahmefällen "deckungsgleich" ist, zwingen sie die Agentur, alle gewünschten Leistungen anzubieten. Dieser Sachverhalt ist graphisch leicht darstellbar. (s. Abb. 2a)

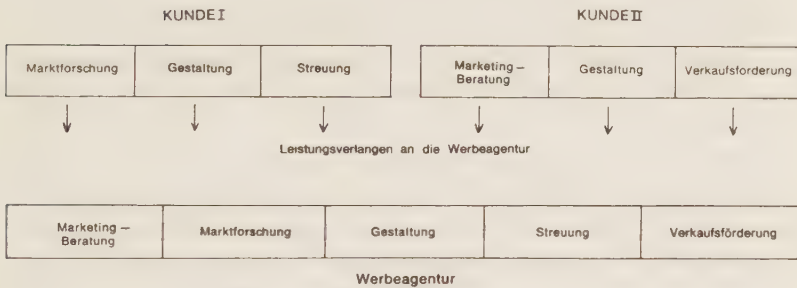


Abb. 2a

Der Agenturkunde I möchte die Funktionen "Marktforschung", "Gestaltung" und "Streuung" auf die Werbeagentur übertragen, der Agenturkunde II die Funktionen der "Marketingberatung", der "Gestaltung" und der "Verkaufsförderung". Das an die Agentur gerichtete "Leistungsverlangen" erstreckt sich deshalb auf fünf Bereiche, obwohl Kunde I und Kunde II nur je drei Funktionen ausgliedern (und auf die Werbeagentur übertragen) wollen.

In der Praxis bietet die Werbeagentur ein bestimmtes

Leistungsbündel an. "Der Auftraggeber kann entscheiden, in welchem Umfang und in welcher Kombination er über die Werbung hinausgehende Agenturleistungen beanspruchen will. Häufig ist der Umfang der geforderten Leistungen davon abhängig, inwieweit der Auftraggeber die verschiedenen absatzwirtschaftlichen Leistungen mit eigenen Kräften zu erbringen vermag".¹⁾²⁾

Das Ergebnis dieser Überlegungen ist, daß die Unterschiede in den ausgegliederten Werbefunktionen durch die Werbungtreibenden die Agentur zwingen, ihr Leistungssortiment zu vervollständigen. Zur Betreuung des Werbeetats eines speziellen Werbungtreibenden genügt es, wenn die Agentur die von einem Auftraggeber geforderten Leistungen erbringt. Ein volles Dienstleistungsangebot ist noch nicht erforderlich. Die Situation ändert sich jedoch sehr schnell mit der Anzahl der von der Agentur betreuten Werbeetats und Auftraggeber. Hier kann angenommen werden, daß die Funktionen, welche die Werbungtreibenden ausgliedern und einer Agentur übertragen wollen, von Fall zu Fall verschieden sind. Während in einem Fall der Werbungtreibende die Gestaltung und Planung selbst übernimmt und der Agentur nur die Streuung überläßt³⁾, überträgt ihr ein anderer Gestal-

1) Weger, E.R.: a.a.O., S. 117

2) Vgl. v.Reding, A.: Die Werbeagentur von außen gesehen, in: Der Volkswirt, Wirtschafts- und Finanz-Zeitung, Beiheft zu Nr. 39, Frankfurt/Main, 25.9.1964, S. 33; vgl. Ibielski, D.: a.a.O., S. 9; vgl. Heuer, G.F.: Außerbetriebliche Helfer bei der Werbeplanung, Spezialistenrat hören, ohne sich die unternehmerische Entscheidung abnehmen zu lassen, in: Die Absatzwirtschaft, Zeitschrift für Marketing, Nr. 22, Düsseldorf, 2. Ausgabe Novemboer 1967, S. 1354.

3) Dieses Verfahren wird vielfach von der Zigarettenindustrie praktiziert. Es dient auch dazu, eine Agentur mit dem Verlangen um Konkurrenzausschluß für Konkurrenzunternehmen zu sperren.

tung und Streuung, während ein dritter für seinen Etat die Erfüllung von Marketing-Aufgaben durch die Agentur verlangt.

In der Praxis bietet die Werbeagentur ein mehr oder weniger umfangreiches Leistungssortiment und überläßt es dem Werbungtreibenden, welcher Funktionen er sich im einzelnen bedienen will.¹⁾²⁾

Ein letzter Grund für den Zwang zum Full-Service findet sich letztlich in der Konkurrenzsituation der Agenturen untereinander. Die Agenturen haben es schon immer vorgezogen, untereinander durch eine Erweiterung ihres Service zu konkurrieren, und nicht, indem sie sich in der Höhe ihrer Mittlungsprovision unterboten.³⁾

Es ist offensichtlich, daß sich eine Agentur einen Wettbewerbsvorsprung schafft, wenn sie ihren Auftraggebern für die ihr zufließenden (starren) Mittlungsprovisionen mehr Service bietet. Bettschart bezeichnet es deshalb als eine Grundregel, bei der Auswahl einer Werbeagentur zu berücksichtigen, "welche Anzahl von Vorschlägen und Diensten von der Agentur erwartet werden können."⁴⁾ Der Wettbewerb unter den Agenturen wird deshalb auch durch Bereitstellen umfangreicher Leistungen geführt.⁵⁾ Dies

1) Scheele, W.: a.a.O., S. 53

2) Die Frage, ob Werbeagenturen, die einen "Full-Service" bieten, auch wirklich dazu in der Lage sind, bleibt unberücksichtigt.

3) Hobson, J.W.: a.a.O., S. 566

4) Bettschart, P.C.: Werbeorganisation und Marktgröße, in: Neunte Werbewirtschaftliche Tagung in Wien, 7.-9.11.1962, Wien 1963, S. 195

5) Bauer, F.: a.a.O., S. 34

bedeutet jedoch nichts anderes, als daß die Werbeagentur auch aus Gründen des Wettbewerbs einem Zwang zum "Full-Service" unterliegt.

Interessant sind in diesem Zusammenhang Ausführungen von Hobson: "In Amerika gilt die Marketing-Funktion einer großen Agentur praktisch als selbstverständlich. Das Pendel beginnt sogar zurückzuschwingen zur kreativen Konkurrenz der Agenturen untereinander, aber immer unter der Voraussetzung, daß die Agentur eben eine Marketing-Agentur ist."¹⁾ Ein weitgehend "vollständiges" und qualitativ hochwertiges Leistungsprogramm, verbunden mit "Kreativität" der Werbeagentur, dürfte den Wünschen der meisten Werbungtreibenden weitgehend entsprechen.

45. Die Möglichkeiten des Einsatzes von Werbemitteln

Bei der Prüfung der Frage nach den Möglichkeiten der Werbeagentur durch den Einsatz von Werbemitteln (Eigen-) Werbung zu treiben, könnte man bei flüchtiger Betrachtung der Auffassung sein, daß die Werbeagentur in zweifacher Weise Werbemittel einsetzen kann. Einmal werben die Werbemittel, welche die Agentur für ihre Auftraggeber streut (in der beschriebenen Weise) für die Agentur. Zum anderen hat sie die Möglichkeit, selbst Werbemit-

1) Hobson, J.W.: Die Marketing-Agentur, Ihre Ziele und Aufgaben, in: Wirtschaft und Werbung, Nr. 14, Jg. 17, Essen Juli 1963, S. 564

tel mit ihrer (Eigen-)Werbung einzusetzen.

Bei genauer Betrachtung zeigt sich, daß die akquisitorische Wirkung, welche die von der Agentur für ihren Auftraggeber gestreuten Werbemittel auch für die "Absatzbemühungen" der Agentur hat, nicht als Eigenwerbung der Agentur angesehen werden kann. Was hier akquisitorisch wirkt, ist nicht die Werbung der Agentur (für sich selber), sondern die akquisitorische Wirkung des nach außen hin sichtbaren Agenturproduktes. Von Eigenwerbung der Agentur kann daher nur gesprochen werden, wenn sie auf dem Werbemittel, der Anzeige, dem Plakat ihren Namen nennt.

Durchleuchtet man unter diesem Aspekt die Situation der Werbeagentur daraufhin, welche Werbemittel einen für sie lohnenden Einsatz versprechen, so zeigt sich, daß die Agentur für sich nur in sehr geringem Umfang (Eigen-)Werbung im Sinne des Einsatzes von Werbemitteln (für ihre eigene Leistungen) durchführen kann.

Die Werbung, welche die Agentur in eigener Sache durchführt, richtet sich nicht an die oreite Masse, sondern an eine beschränkte Zahl von Werbungtreibenden.

Der Kreis potentieller Agenturkunden wird einmal wesentlich dadurch eingeschränkt, daß in der Regel sowohl der Werbungtreibende als auch die Werbeagentur eine mehrjährige Zusammenarbeit anstreben.¹⁾

1) Heider, F.: a.a.O., S. 18. Nach Ermittlungen Wegers betrug die durchschnittliche Dauer des Auftragsverhältnisses bei der von der "Gesellschaft Werbeagenturen (GWA)" betreuten Werbeetats 5,8 Jahre. Weger, E.R.: a.a.O., S. 91

Der Überwiegende Teil der Werbeetats (ein hoher "Bollensatz") ist auf diese Weise ständig "in festen Händen". Als potentielle Agenturkunden kommen nur diejenigen Werbungtreibenden in Frage, die für sich selbst oder eines ihrer Produkte²⁾ (Leistungen) auf der Suche nach einer Werbeagentur sind. Eine weitere Reduzierung der potentiellen Agenturkunden ergibt sich aus dem Konkurrenzausschluß. Eine bestimmte Werbeagentur kann sich nur um solche Kunden bemühen, die ihre Vereinbarungen mit ihren Kunden über einen Konkurrenzausschluß nicht betreffen.

Wegen der relativ geringen Zahl der Werbungtreibenden, auf die die Akquisitionsbemühungen der Werbeagenturen gerichtet sind, kommen für eine Agentur als Werbemittel für die (Eigen-)Werbung im wesentlichen Direktwerbemittel (Werbebrief) und in zweiter Linie Anzeigen in Fachzeitschriften in Frage.

Bedeutsamer als diese Werbemittel scheinen für die Gewinnung neuer Etats persönliche Akquisitionsmaßnahmen und Beziehungen¹⁾ zu sein, für deren Erfolg eine genaue "Branchenkenntnis" notwendig ist.

Wright und Warner schreiben über die Situation der Werbeagentur in ihrem Bemühen um neue Werbeetats: "Executives charged with the responsibility of getting new business must know the politics of

1) o.V.: Agenturen - Angst im Nacken, in: Der Spiegel, 19. Jg., Nr. 44, Hamburg 27.10.1965, S. 58

advertising intimately. They must be aware impending changes in agency representation, of dissatisfactions building up between clients of their agencies, and so forth... The emphasis in business getting is placed primarily upon various forms of personal selling, but most advertising agencies do some advertising in trade publications and by means of direct mail."¹⁾

Ein Blick in die wirtschaftliche Realität bestätigt die Richtigkeit der hier wiedergegebenen Überlegungen. Nur sehr selten findet man in den einschlägigen, wirtschaftlichen Publikationen Anzeigen, die für eine bestimmte Werbeagentur werben. Ähnliches gilt für die Direkt-Werbung mittels Werbebriefen ("Direct Mail"). Dafür scheint - soweit ein Einblick überhaupt möglich ist - von der "persönlichen Akquisition" rege Gebrauch gemacht zu werden.

46. Der Standort als absatzpolitisches Instrument

Neben Produktgestaltung, Preispolitik und Werbung scheint der Standort einen gewissen Einfluß auf das akquisitorische Potential der Werbeagentur zu haben. Ein Blick in Adressbücher²⁾ deutscher Werbeagenturen zeigt, daß Agenturen breit über die ganze Bundes-

1) Wright, J. und Warner, D.: a.a.O., S. 135 f.

2) Vgl. zum Beispiel: Marken und Mittler, Media-Adress

republik verteilt sind. Deutlich ist jedoch eine Massierung von Agenturen in den großen Wirtschaftsgebieten, wie in dem Raum Hamburg, im Ruhrgebiet oder in dem Wirtschaftsgebiet um das Zentrum Frankfurt, zu erkennen. Insbesondere die großen Werbeagenturen haben in diesen Gebieten ihren Standort.

Diese Tatsache ist eine Selbstverständlichkeit. Es ist nur zu natürlich, daß sich die Werbeagenturen in wirtschaftlichen Ballungszentren niederlassen. Dort finden sie ihre "Zulieferanten" (Verlage, Druckereien, Klischeeanstalten etc.). Dort befinden sich auch potentielle Auftraggeber. Es wäre jedoch verfrüht aus dieser Massierung von Werbeagenturen in wirtschaftlich bedeutenden Gebieten den Schluß zu ziehen, daß die Werbeagentur der Nähe des Werbungtreibenden bedarf, daß, mit anderen Worten, ihr Standort ein absatzpolitisch wichtiges Instrument sei. An dieser Aussage ändert sich auch nichts, wenn darauf hingewiesen wird, daß sehr oft die Agenturkunden in der Nähe der Werbeagentur ihren Sitz haben. Die Konzentration von Werbungtreibenden und Werbeagenturen in bestimmten Gebieten ist normal.

Überprüft man jedoch einzelne Agenturen dieser Ballungsgebiete genauer hinsichtlich des Standortes ihrer Klienten, so zeigt sich, daß diese über das ganze Bundesgebiet verteilt sind. Agenturen mit Auftraggebern, die mehrere hundert Kilometer entfernt ihren Standort haben, sind keine Seltenheit.

Um die Bedeutung des Standortes als absatzpolitisches Instrument klar durchleuchten zu können, muß noch einmal kurz auf die früher beschriebene Eigenart der Werbeleistung zurückgegriffen werden. Es wurde ausgeführt, daß sich das Auftragsverhältnis

zwischen Werbungtreibendem und Werbeagentur insbesondere dadurch ausgezeichnet, daß es auf längere Dauer geplant ist und ein ständiges Zusammenarbeiten zwischen beiden Partnern erforderlich macht.

Da die Werbung ständig geplant, gestaltet, durchgeführt und aufgrund von Verschiebungen der Marktlagen revidiert werden muß, ist ein ständiger Meinungsaustausch zwischen den beiden Institutionen, das heißt zwischen Werbeagentur und Werbungtreibendem, unerläßlich. Dies bedeutet wiederum, daß sich die Führungskräfte häufig zu gemeinsamen Besprechungen treffen müssen. Kurze Anfahrtszeiten liegen daher in beiderseitigem Interesse, für den Werbungtreibenden, damit er jederzeit "seine Agentur" zu sich rufen kann, für die Agentur, um Reisekosten zu sparen und die Arbeitszeit ihrer Mitarbeiter während der Dauer der Reise nicht brachliegen zu lassen.

Neben der Art der Agenturleistung ist für die Klärung der Frage nach dem absatzwirtschaftlichen Wert des Standortes einer Werbeagentur die Anzahl der an den oben erwähnten Besprechungen teilnehmenden Mitgliedern von Bedeutung. Sieht man von den jährlich stattfindenden Präsentationen ab, so sind für permanente Zusammenarbeit wenige Personen erforderlich. Für den Werbungtreibenden nehmen ständig der Verbeleiter, für die Werbeagentur der Kontakter daran teil. Diese werden bei Bedarf von Fachleuten für bestimmte Bereiche, zum Beispiel vom Marktforscher oder Media-Fachmann der Werbeagentur oder Mar-

keting- oder Verkaufsleiter des Werbungtreibenden, unterstützt.

Gent man davon aus, daß für die Besprechungen in der Agentur oder beim Auftraggeber immer nur sehr wenige Personen anreisen müssen, so wird deutlich, daß der geographische Standort der Agentur - abgesehen von einem Standortgoodwill - eine sehr unbedeutende Rolle im Sinne eines akquisitorischen Potentials spielt¹⁾. Es ist deshalb Gundlach zuzustimmen, wenn er sagt, daß die Frage, ob sich der Agentursitz am Ort des werbungtreibenden Unternehmens befindet oder nicht, belanglos ist.²⁾

Wichtiger als die geographische Entfernung ist eine verkehrsgünstige Lage. Die Agentur muß vom Unternehmen aus leicht erreichbar sein.

5. Die Werbeagentur als soziales Gebilde

51. Die Organisation als Voraussetzung zur Erfüllung des Unternehmungszieles

Mit Ausnahme der Standortfrage wurden bis hierher nur diejenigen Unternehmungsdeterminanten auf ihre Ausprägung bei der Werbeagentur hin untersucht, die "markt-

-
- 1) Ein Werbungtreibender empfindet es sicher als angenehm "seine" Werbeagentur "am Ort" zu haben. Seine Entscheidung für diese Agentur wird er jedoch nicht davon abhängig machen.
 - 2) Gundlach, W.: Agenturwahl - eben kein Lotteriespiel, in: Die Absatzwirtschaft, Zeitschrift für Marketing, Nr. 20, Düsseldorf, 2. Ausgabe Oktober 1967, S. 1186

wirtschaftlicher Natur" sind. Mit der Darstellung der Werbeagentur als soziales Gebilde wird ein systemindifferentes Unternehmungskriterium auf seine Modifikation bei der Werbeagentur betrachtet.

Ähnlich wie bei dem absatzpolitischen Instrumentarium kommt es hier darauf an, nicht bei der (selbstverständlichen und kaum erklärungsbedürftigen) Behauptung, daß die Werbeagentur ein soziales Gebilde ist, stehenzubleiben. Um die Ausprägung der Unternehmungsdeterminante "Sozialgebilde" aufzuzeigen und von anderen Wirtschaftseinheiten abzuheben, muß auf die inneren Zusammenhänge der Agentur eingegangen werden.

Es ist kein Widerspruch, wenn die Betrachtung der Werbeagentur als soziales Gebilde vor dem Hintergrund der marktwirtschaftlichen Ordnung erfolgt. Das Kriterium "Sozialgebilde" ist systemindifferent.

Das Sozialgebilde "Werbeagentur" tritt hauptsächlich in der Marktwirtschaft in Erscheinung. Seine Betrachtung unter marktwirtschaftlichen Aspekten erscheint daher, um möglichst realistisch zu bleiben, gerechtfertigt zu sein. Die gewonnenen Ergebnisse über die Agenturorganisation lassen sich jedoch ohne Einschränkung auf Werbeagenturen im System der Zentralverwaltungswirtschaft übertragen. Ein Unterschied besteht lediglich in der Motivierung für die Organisation der Werbeagentur, nicht in der Organisation selbst.

Die Einbettung der Unternehmung Werbeagentur in die Marktwirtschaft bedeutet, daß sie ständig in der Lage sein muß, sich den wechselnden Gegebenheiten dieser

Wirtschaft anzupassen¹⁾ oder auf sie Einfluß zu nehmen. "Ideell gesehen wirkt die über allem stehende Betriebsaufgabe als Koordinierungsmotiv, das den zersplitternden, auseinanderstrebenden Tendenzen der Spezialisierung und Segmentierung entgegenwirkt"²⁾.

Von der Fähigkeit der Agentur, nach außen als Einheit (eine "Ganzheit") aufzutreten und sowohl auf Veränderungen wirtschaftlicher Daten zu reagieren als auch initiativ neue Daten zu schaffen, hängt es ab, ob sie sich auf die Dauer behaupten kann.

Die hier geforderte Einheit der Unternehmung nach außen ist jedoch nichts Selbstverständliches und etwas sich nach "Naturgesetzen" Vollziehendes, sondern sie ist das Ergebnis einer inneren Ordnung, die aus einzelnen "Organen" erst einen einheitlichen "Organismus" entstehen läßt.

Ebenso wie die Volkswirtschaft insgesamt ist auch die Werbeagentur in ihrem Inneren durch das Prinzip der Arbeitsteilung gekennzeichnet, das, je mehr es verwirklicht wird, zu einer immer weiterreichenden Arbeitsaufteilung führt. Diese wurde - für sich betrachtet - schnell zu einem Zustand der Anpassungsunfähigkeit und Inaktivität führen, wenn nicht gestaltende Maßnahmen, das heißt eine Organisation, die innere Einheit der Unternehmung wiederherstellt.

Übertragen auf die Werbeagentur bedeutet dies:

"Der allen gemeinsame Schlüssel zum Erfolg aber ist die allen gemeinsame Methodik der Arbeitsextensivierung und Arbeitsintensivierung durch Arbeitsteilung. Diese Grundformel der Arbeitsmethodik jeder modernen Werbeagentur, die allen auf sie zukommenden vielfältigen Aufgabenstellungen gewachsen sein will, enthält in sich bereits die selbstverständli-

1) Veil, K.F.: a.a.O., S. 99

2) Mayntz, R.: a.a.O., S. 17

che Konsequenz, daß die Agentur niemals als starrer Schematismus aufzubauen und zu betreiben ist, sondern ein überaus lebendiger Organismus ist und immer bleiben muß, der - seinen ständig wechselnden und wachsenden Aufgaben entsprechend - immer breiter und tiefer in den Markt reichende Funktionen zu übernehmen und durch analogen organisatorischen Aufbau zu bewältigen hat."1)

Das Ziel der Organisation ist, "den Betrieb zu einer Einheit zu gestalten. Alle ihre Einzelmaßnahmen sind auf das Betriebsziel gerichtet..."2)

Hierzu muß die Unternehmung "aufgebaut", d.h. es muß ihr eine Organisation gegeben werden, deren Grundlagen die Teilung des Arbeitsprozesses und die Koordination der arbeitsteiligen Tätigkeiten sind.3)

52. Die Problematik der Agenturorganisation

Wie bei verschiedenen, oben beschriebenen Unternehmungs-determinanten scheint die Werbeagentur bei ihrer Organisation eine gewisse Sonderstellung einzunehmen, die sie nicht ohne weiteres mit anderen Wirtschaftsgebilden vergleichbar macht.

Fast alle neueren Organisationslehrbücher unterscheiden zwischen zwei (gleichartigen) großen Organisationsberei-

1) Bauer, F.: a.a.O., S. 26

2) Nordsieck, F.: Betriebsorganisation, Stuttgart 1964, 2. Auflage, Sammlung Poeschel, Reihe I Grundlagen, S. 55

3) Dahrendorf, R.: Sozialstruktur des Betriebes, Reihe: Die Wirtschaftswissenschaften, Hrsg. E. Gutenberg, Wiesbaden 1959, S. 17 f.

chen der Betriebsorganisation. Nordsieck¹⁾ trennt zwischen einer "Organisation des Betriebsaufbaus" und einer "Organisation des Arbeitsablaufs", Kosiol zwischen der "Organisation des Aufbaus der Unternehmung"²⁾ und der "Organisation des Arbeitsablaufs in der Unternehmung"³⁾. Ähnlich unterscheidet Acker zwischen einer "Analyse der Organisationsstruktur"⁴⁾ und einer "Analyse der Ablauforganisation"⁵⁾, Hennig wiederum zwischen einer "Arbeitsgliederung"⁶⁾ und einem "Arbeitsablauf"⁷⁾.

Von Weger wurde der Versuch unternommen, diese Zweiteilung in der Theorie der Organisation auch auf die Werbeagentur zu übertragen. Dieser Versuch hat zu keinem befriedigenden Ergebnis geführt.

Ausdrücklich stellt Weger zum Schluß seiner Untersuchungen fest, daß das Organisationsschema des Aufbaus (Abteilungsgliederungsplan) zwar zeigt, welche

-
- 1) Nordsieck, F.: Betriebsorganisation, Lehre und Technik, Textband, Stuttgart 1961, Sp. 3
 - 2) Kosiol, E.: Organisation der Unternehmung, in: Die Wirtschaftswissenschaften, Hrsg. E. Gutenberg, 46. Lfg., Reihe A, Beitrag Nr. 6, Wiesbaden 1962, S. 42 ff.
 - 3) Kosiol, E.: a.a.O., S. 185 ff.
Vgl. Kosiol, E.: Die Unternehmung als wirtschaftliches Aktionszentrum, Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, Rowohlt's Deutsche Enzyklopädie, Bd. 256/257, Reinbek bei Hamburg 1966, S. 59 ff.
 - 4) Acker, H.B.: Organisationsanalyse, Verfahren und Techniken praktischer Organisationsarbeit, 2., erw. Auflage, Baden-Baden und Bad Homburg v.d.H. 1966, S. 51 ff.
 - 5) Acker, H.B.: a.a.O., S. 78 ff.
 - 6) Hennig, K.W.: Betriebswirtschaftliche Organisationslehre, 4., verb. Aufl., Wiesbaden 1965, S. 31 ff.
 - 7) Hennig, K.W.: a.a.O., S. 77 ff.

Hauptabteilungen und Gruppen in einer Werbeagentur bestehen und wie sie als Organe einander zugeordnet sind, daß der Abteilungsgliederungsplan über die sonstigen und für Werbeagenturen gerade typischen organisatorischen Strukturen aber nichts auszusagen vermag.¹⁾

Weger fährt fort: "Aus der Aufgabe und der Leistungsart sowie aus der Dynamik des Arbeitsablaufs hat sich in der Werbeagentur unabhängig vom äußeren Gefüge des Abteilungsaufbaus ein Kommunikationssystem gebildet, das als Träger der Leistungserstellung und als Organisationsform für die Werbeagentur charakteristisch ist."²⁾ Diese Feststellung Wegers zeigt die Problematik, die mit der Erstellung der Organisation des Agenturaufbaus verbunden ist. Ihre Begründung findet sie in einem Spezifikum der Arbeitsorganisation der Werbeagentur, der "temporären Arbeitsgemeinschaft", auf die noch gesondert eingegangen wird.

Auch bei der Betrachtung über die Ablauforganisation kommt Weger zu der Feststellung, daß ein allgemein gültiges Schema vom Arbeitsablauf in der Werbeagentur nicht möglich ist, "da die Eigenart der Leistung viele Wege offenläßt, um zum Leistungsergebnis zu gelangen".³⁾

Im Kern der Sache nicht ganz richtig dürfte die Ansicht von Rubel sein, wenn er schreibt: "Agencies are

1) Weger, E.R.: a.a.O., S. 160 f.

2) Weger, E.R.: a.a.O., S. 161

3) Weger, E.R.: a.a.O., S. 166

notoriously unstructured and without rigidly defined rules of operation".¹⁾ Rubel dürfte hier vom äußeren Erscheinungsbild der Arbeit in der Werbeagentur getäuscht worden sein, das manchmal als "täglich neuzuordnendes Chaos" klassifiziert werden könnte.²⁾

Tatsächlich unterliegt die Werbeagentur hinsichtlich ihres Aufbaues und ihrer Organisation des Ablaufs bestimmten, wenn auch nicht einfach darzustellenden Gesetzmäßigkeiten. Als erster Beweis hierfür seien verschiedene Organisationsschemata gebracht, die, obwohl unterschiedlich, sich in ihren Elementen gleichen. Durch die Auswertung der Organisationspläne von 22 Werbeagenturen kommt Weger zu folgender Gliederung der Hauptabteilungen: Forschung und Marketing, Kontakt und Beratung, Gestaltung, Streuung und Verwaltung³⁾. (Abb. 2b)

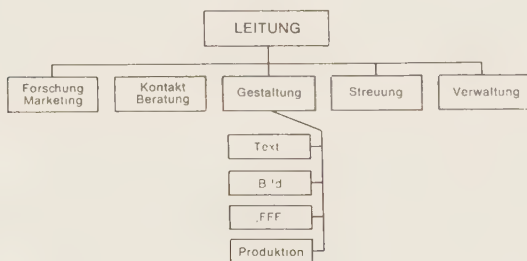


Abb. 2b

Quelle: Weger, E.R.: a.a.O., S. 154

- 1) Rubel, I.W.: Toward Better Advertiser-Agency Relations, in: Harvard Business Review, Vol. 36, Nr. 2, Boston/Mass./USA 1958, S. 110
- 2) Die Agenturorganisation entzieht sich auch bis zu einem gewissen Grad der Einteilung in eine "formale" und "informale" Organisation. Hierauf wird noch eingegangen.
- 3) Weger, E.R.: a.a.O., S. 152 f.
"FFF" = Abteilung für Funk, Film und Fernsehen

Eine Modifikation ergibt sich, wenn die "Produktion" als eigene Abteilung ausgegliedert wird (Abb. 3).



Abb. 3

Quelle: Weger, E.R.: a.a.O., S. 154

Den organisatorischen Zusammenhang zwischen dem Werbungtreibenden (Kunde) und der Werbeagentur stellt v. Nell wie folgt dar :
(Abb. 4).

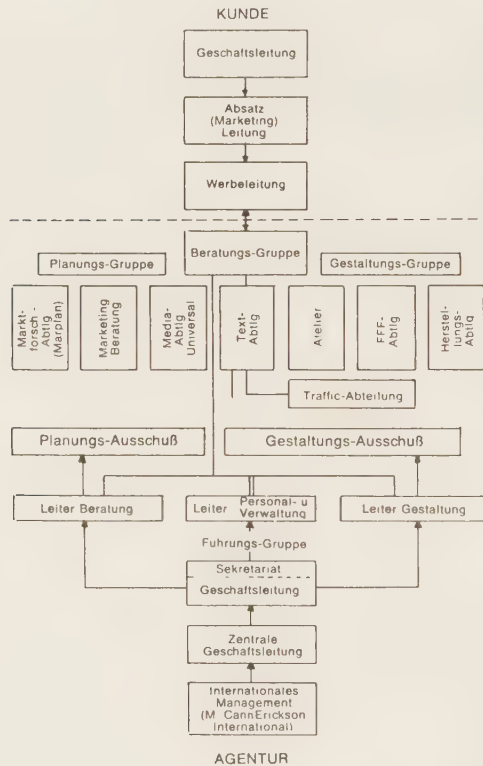


Abb. 4
Quelle: v.Nell, A.: a.a.O., S. 326

Nicht wesentlich verschieden davon sind die Organisationsschemata von Strauß und Lang (Abb. 5 und 6).

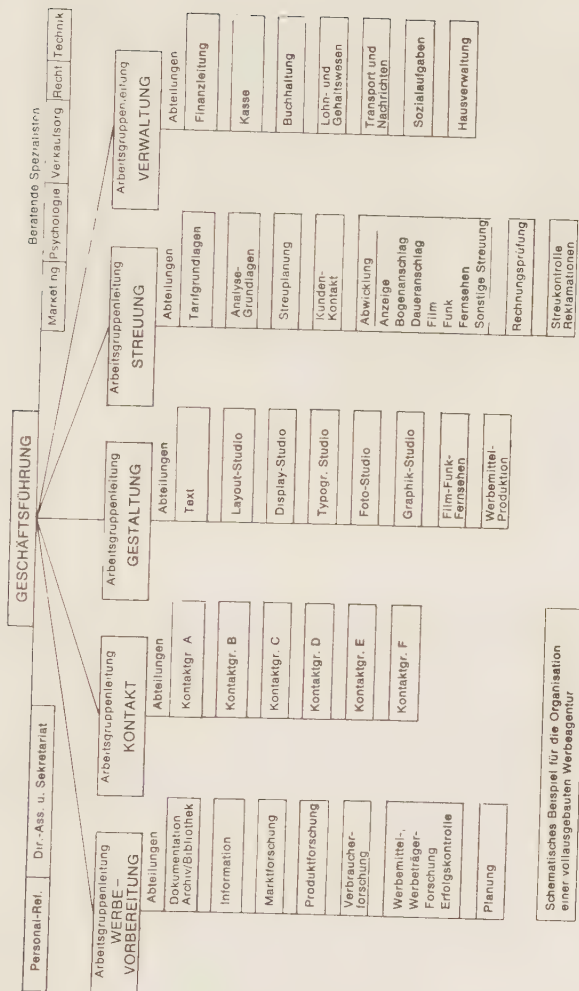


Abb. 5

Quelle: Strauf, H.: a.a.O., S. 47

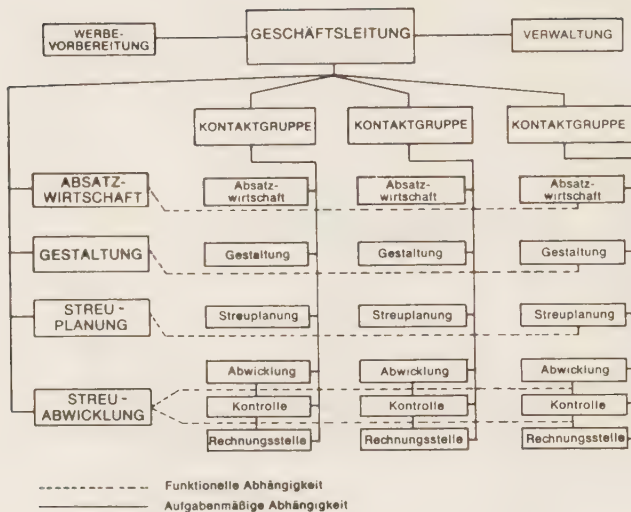


Abb. 6
 Quelle: Lang, K.: a.a.O., S. 309

Die von Weger und Rubel gemachten Erfahrungen hinsichtlich der Schwierigkeit der Agenturorganisation können nur bestätigt werden. Statt einer Darstellung eines fertigen Organisationsschemas soll an dieser Stelle nun versucht werden, das Wesen der Agenturorganisation zu erfassen und Prinzipien der Organisation herauszuarbeiten.

Den Ausgangspunkt solcher Bemühungen bildet die Analyse der Aufgaben¹⁾ der Unternehmen Werbeagentur.

1) Kosiol, E.: Organisation der Unternehmung, in: Die Wirtschaftswissenschaften, Hrsg. E. Gutenberg, 46. Lfg., Reihe A, Beitrag Nr. 6, Wiesbaden 1962, S. 41

"Durch die Organisationsanalyse soll ein Überblick über die überhaupt vorhandenen und zu verteilenden Einzelaufgaben und Arbeitsvorgänge gewonnen und sollen alle Möglichkeiten synthetischer Strukturierung offen gehalten werden."¹⁾ Ihre Fortsetzung findet die Organisationsanalyse in der Synthese der durch die Organisationsanalyse gewonnenen Elemente (Organisationssynthese).²⁾

Besonders bemerkenswert scheint zu sein, daß man dabei mit einer "Idealvorstellung" vom Aufbau der Unternehmung und Arbeitsablauf an die vorhandene Organisation herangeht.³⁾ "Wie bedeutsam eine solche Idealvorstellung vom Betriebsprozeß als Merkmal der Organisationsaufgabe ist, kann daraus ersehen werden, daß sie einerseits der Gliederung der betrieblichen Aufgaben zugrunde liegt, andererseits aber sogar bei der Zusammensetzung der einzelnen Arbeits- und Bewegungselemente von Bedeutung ist."⁴⁾

53. Die Organisationsprinzipien der Werbeagentur

531. Die Analyse der Aufgaben

Eine Analyse der Aufgaben, die in der Werbeagentur mit der Gewinnung und Betreuung von Kunden entstehen, läßt sich am besten durch einen Netzplan zei-

1) Kosiol, E.: a.a.O., S. 32

2) Kosiol, E.: a.a.O., S. 33

3) 4) Kordsieck, F.: Betriebsorganisation, Betriebsaufbau und Betriebsablauf, Sammlung Poeschel, Reihe I, 2. Aufl., Stuttgart 1964, S. 56

gen, der eine logische Kette einander nachgeordneter Arbeitsprozesse darstellt. Der Unterschied der folgenden Ausführungen zu den bereits beschriebenen Teilbereichen der Werbearbeit liegt darin, daß diesmal nicht die Werbefunktionen "im allgemeinen" untersucht werden. Hier soll beispielhaft angegeben werden, welche einzelnen Funktionen der Werbung durch die Agentur übernommen werden.

Das Institut für Marketing und Management (IMM), Frankfurt am Main, hat einen Netzplan "Betreuung eines neuen Kunden" für die Werbeagentur entwickelt. Die wesentlichen Schritte dieses Netzplanes¹⁾ - von der Akquisition bis zur Auftragsdurchführung - werden im folgenden dargestellt:

Tätigkeiten

1. Wunschliste prospektiver Kunden aufstellen,
2. Aufhänger für Kontaktaufnahme suchen,
3. Entwurf 1. Kontaktbrief mit Aufhänger,
4. Diskussion Kontaktbrief,
5. Genehmigung des Entwurfs durch Geschäftsleitung,
6. Kontaktbrief absenden,
7. Wartezeit,
8. Vorbereitung und Produktion der allgemeinen "kleinen" und "großen" Agenturpräsentationen,
9. Kunden anrufen, Besuchstermin vereinbaren,
10. Festlegen: a) Programm für Kundenbesuch,
b) Bedarf an Unterlagen,
11. Sekundärstatistische Daten sammeln,
12. Konkurrenzdaten sammeln,
13. Fachliteraturstudium,
14. Blitzrecherche,
15. Termin durch Schreiben bestätigen,
16. Daten auswerten und Präsentationsmaterial produzieren,

1) Vom Institut für Marketing und Management, Frankfurt/M., freundlicherweise zur Verfügung gestellt.

17. Besuch durchführen:
 - a) Vorstellung des Aufhängers,
 - b) "kleine" Agenturpräsentation,
 - c) Essen,
 - d) Informationsaustausch,
 - e) Einladung des Kunden zu Agenturbesuch,
18. Geschäftsleitung über Besuchsergebnis informieren,
19. Entscheidung der Geschäftsleitung:
 - a) Fortsetzung des Kontaktes,
 - b) Höhe des Neugeschäftsbudgets,
20. Aufstellung eines Teams für das Neugeschäft: Kontaktmann, Marketingmann, Marktforscher,
21. Festlegen: a) Programm für Kundenbesuch in Agentur,
b) Bedarf an Unterlagen,
22. Studieren der Fachliteratur,
23. Durchführen einer Primär-Recherche (Pre-test),
24. Bewerten des Konkurrenz-Werbematerials durch Atelierleiter,
25. Auswertung durch Neugeschäfts-Team,
26. Aufstellung des Präsentationsprogramms mit Kostenvoranschlag,
27. Genehmigung durch Geschäftsleitung,
28. Produktion des Präsentationsmaterials,
29. Präsentationsprobe,
30. Wartezeit,
31. Briefkontakt mit Kunden (einschl. Terminbestätigung)
32. Wartezeit,
33. Telefonkontakt mit Kunden,
34. Wartezeit,
35. Präsentation durchführen:
 - a) "große" Agenturpräsentation,
 - b) Präsentation des Programms für Kunden,
 - c) Essen,
 - d) Diskussion und Gedankenaustausch,
 - e) Vorschläge für künftige Zusammenarbeit mit Kunden,
 - f) Vorstellung des Arbeitsteams,
 - g) Diskussion des Kostenrahmens für geschätzten Etat mit Kunden,
36. Kunde wünscht weiteres Gespräch,
37. Information der Geschäftsleitung,
38. Entscheidung der Geschäftsleitung, ob Kontakt fortgesetzt wird,
39. Aufhänger für nächste Besprechung,
40. Festlegen: a) Programm für neuen Kundenbesuch,
b) Bedarf an Unterlagen

41. Sammlung von Daten Sekundärstatistik, Studieren der Fachliteratur, Durchführen einer 2. Primär-Recherche,
42. Auswertung durch Neugeschäftsteam,
43. Festlegen des Präsentationsprogramms,
44. Genehmigung des Programms durch Geschäftsleitung,
45. Produktion des Präsentationsmaterials,
46. Wartezeit,
47. Telefonische Einladung, Besuchstermin vereinbaren (bei Agentur oder Kunden),
48. Wartezeit,
49. Telefonkontakt mit Kunden,
50. Wartezeit,
51. Durchführen der Präsentation bei Kunden oder in Agentur nach Programm,
52. Entscheidung über evtl. Fortsetzung des Kontaktes,
53. Kunde gibt Auftrag,
54. Briefing-Termin vereinbaren,
55. Vertragsentwurf an Kunden senden,
56. Vertragsentwurf kommt zurück, telefonisch Kontakt mit Kunden halten,
57. Kundenteam zusammenstellen,
58. Briefing-Session vorbereiten,
59. Fragebogen für Briefing-Session zusammenstellen,
60. Texter und Kontakter reisen mit Vertretern des Kunden,
61. Fragebogen testen,
62. Chart für Briefing-Session vorbereiten,
63. Training der Mitarbeiter für Briefing-Session,
64. Generalprobe für Briefing-Session,
65. Briefing-Session durchführen,
66. Briefing-Protokoll anfertigen,
67. Protokoll mit Gruppe besprechen,
68. Protokoll Kunden zusenden,
69. Agenturinterne Ziele präzisieren,
70. Arbeitsplan-Konferenz durchführen: Etatdirektor-Marketingspezialist-Kontakter-Marktforscher-Kreativ-Direktor-Texter-Mediaplaner-Sales Promoter-Merchandiser,
71. Marktforschungsprogramm planen,
72. Marktforscher Roh-Exposé erarbeiten,
73. Marktforscher Research-Exposé mit Marktforschungs-Instituten besprechen (Aufgabenstellung, Themenkreis, Methodik, Termine und Kosten) und Angebot anfordern,
74. Marktforscher internes Exposé nach Angeboten der Mafo-Institute erarbeiten,

75. Etat-Direktor und Kontakter Exposé prüfen,
76. Marktforscher Kunden-Exposé erarbeiten,
77. Kunden-Exposé dem Kunden präsentieren (mit Angebot),
78. Telefonisch bei Kunden nachfassen,
79. Persönliches Nachfassgespräch,
80. Kunden-Exposé und Angebot vom Kunden genehmigen und Auftrag erteilen lassen,
81. Kontakter Kontaktbericht an Kunden und Agenturgruppe schreiben,
82. Marktforscher (Agenturgruppe) Aufträge an Mafo-Institut erteilen,
83. Mafo-Institute führen Mafo-Programm Teil I durch,
84. Mafo-Institute führen Mafo-Programm Teil II durch,
85. Mafo-Institute geben Zwischenberichte,
86. Marktforscher (Agentur) Hinweise für Auswertung an Institute geben,
87. Mafo-Institute liefern Ergebnisse,
88. Arbeitsplan für Packungsentwicklung aufstellen: Etat-Direktor, Kontakter, Merchandiser, Kreativ-Direktor, Atelierleiter, Marktforscher,
89. Kostenvoranschläge für Kunden aufstellen und absenden,
90. Kostenvoranschlag genehmigen lassen,
91. Konkurrenzpackung prüfen,
92. Mit Packungsherstellern sprechen,
93. Entscheidung über Verpackung treffen,
94. Gestaltungsscribbles für Etikett und Packung anfertigen,
95. Arbeitsgruppe Scribbles besprechen,
96. 3 Layoutmuster anfertigen,
97. Shopp-panel-Kurztest durchführen,
98. Arbeitskonferenz mit Kunden vorbereiten,
99. Termin mit Kunden vereinbaren,
100. Arbeitskonferenz mit Kunden durchführen: Besprechung insbesondere der fülltechnischen Einzelheiten,
101. Layoutänderung, die der Kunde wünscht, durchführen,
102. Zweite Arbeitskonferenz mit Kunden vorbereiten,
103. Termin mit Kunden vereinbaren,
104. Zweite Arbeitskonferenz mit Kunden durchführen, Entscheidung einholen,
105. Kontakter an Produktionsleiter Auftrag geben, Reinzeichnung zu fertigen,

106. Marktforscher (Agentur) Bericht für Kunden erarbeiten und Bericht mit Agenturgruppe besprechen,
107. Marketing-Spezialist Marketing-Konzeption erarbeiten und mit Agenturgruppe besprechen,
108. Agenturgruppe Präsentation der Mafo-Ergebnisse und Marketing-Konzeption vorbereiten (mit Kostenvoranschlag),
109. Agenturleitung Präsentations-Programm prüfen und entscheiden,
110. Präsentationsmittel produzieren,
111. Generalprobe für Präsentation durchführen,
112. Präsentation der Marktforschung und Marketingempfehlungen durchführen, Diskussion, anschließend Termin für 2. Diskussion festlegen,
113. 2. Diskussion vorbereiten,
114. 2. Diskussion durchführen, Genehmigung der Marketingkonzeption einholen,
115. Werbestrategie in Agentur entwickeln,
116. Werbestrategie mit Kunden diskutieren (Händlerwerbung, Verbraucherwerbung, Merchandising, Sales Promotion, PR),
117. Werbekonzeption und Copy-Plattform in Agenturgruppe erarbeiten,
118. Termin mit Kunden für Diskussion Werbekonzeption und Copy-Plattform vereinbaren,
119. Werbekonzeption und Copy-Plattform mit Kunden besprechen und genehmigen lassen,
120. Packung und Verpackung Layout 1 herstellen,
121. Agenturgruppe Layout 1 diskutieren,
122. Packung und Verpackung Layout 2 herstellen,
123. Präsentation der Layouts bei Kunden, genehmigen lassen,
124. Termin mit Kunden für Präsentation vereinbaren, Reinzeichnungen produzieren,
125. Reinzeichnung Kunden vorlegen und genehmigen lassen,
126. Auftrag für Druckvorlagen an Klischeeanstalt erteilen,
127. Druckvorlagen produzieren lassen und an Kunden ausliefern,
128. Produktion der Packungen (Druckmuster) vorbereiten,
129. Agentur Druckmuster prüfen, Produktion freigeben,

130. Agenturgruppe Informationsgespräch führen:
 - a) Copy-Plattform,
 - b) Aufgabenverteilung,
 - c) Voraussichtliche Termine abstimmen
131. Anzeigenlayout 1 herstellen,
132. Agenturgruppe Anzeigenlayout 1 diskutieren,
133. Anzeigenlayout 1 ändern,
134. Präsentation der Layouts vor Kunden,
135. Termin mit Kunden für Präsentation vereinbaren,
136. Anzeigenlayouts 2 herstellen,
137. Marktforschung Aufgaben für Anzeigentests stellen,
138. Anzeigentests durchführen,
139. Ergebnis der Anzeigentests in Agenturgruppe diskutieren,
140. Anzeigenlayouts 2 in Agenturgruppe diskutieren,
141. Anzeigenlayouts 2 ändern,
142. Anzeigenlayouts 2 vor dem Kunden-Werbeleiter präsentieren,
143. Anzeigenlayouts 2 vor der Kunden-Geschäftsleitung präsentieren und genehmigen lassen,
144. Termine mit Kunden vereinbaren,
145. Reinzeichnung und Montagen anfertigen,
146. Reinzeichnung durch Agenturgruppe prüfen,
147. Termin mit Kunden vereinbaren,
148. Reinzeichnungen bei Kunden präsentieren und freigeben lassen,
149. Klischees und Druckvorlagen für Anzeigen produzieren lassen,
150. Druckvorlagen an Verlage senden,
151. Andrucke und Farbauszüge herstellen lassen,
152. Andrucke prüfen und korrigieren,
153. Vorausauftrag und Termine an Klischeeanstalt geben,
154. Anzeigen einschalten,
155. Produktionsleiter Auftrag und Termin an Atelierleiter geben,
156. Atelier Reinzeichnung liefern,
157. Produktionsleiter Reinzeichnung kontrollieren,
158. Meeting für Kontrolle der Reinzeichnung durchführen (Kreativ-Direktor, Texter, Kontakter),
159. Reinzeichnung an Kunden ausliefern,

- 160. Nachkalkulation des Auftrages durchführen,
- 161. Nachkalkulation von Geschäftsleitung genehmigen lassen,
- 162. Rechnung erstellen,
- 163. Kontakter Rechnung prüfen,
- 164. Rechnung an Kunden senden.

Diese Aufstellung zeigt beispielhaft die verschiedenen Aktivitäten, die mit der Durchführung von Werbeaufgaben entstehen können und erfüllt werden müssen. Sie gibt zugleich eine Vorstellung über den Umfang der Tätigkeiten in einer Werbeagentur.

532. Die Synthese der Aufgaben

5321. Die temporäre Arbeitsgemeinschaft als strukturierendes Element der Agenturorganisation

Ruft man sich die Fülle der Aufgaben, die mit der Planung und Abwicklung großer Werbevorbereitungen für die Agentur entstehen, vor Augen, so ist offensichtlich, daß diese nur durch eine intensive Arbeitsteilung gelöst werden können. Hierüber besteht in der Literatur weitgehende Einigkeit.

Ausdrücklich wird die in der Agentur herrschende Arbeitsteilung von Bergler bei der Darstellung des Wesens der Werbeagentur (im Vergleich zum Werbeberater) hervorgehoben: "An die Stelle des Werbeberaters, der sich meist von außen her die notwendigen selbständigen Spezialisten sucht, treten hier (gemeint ist in der Agentur, der Verf.) die betriebszugehörigen Spezialisten in eine außerordentlich weit getriebene Arbeitsteilung.

An die Stelle des einzigen Mannes treten viele Spezialisten, von denen jeder auf seinem Gebiet Höchstleistungen vollbringen soll..."¹⁾

Ein weiterer Hinweis auf die personelle Spezialisierung und auf die Agenturorganisation findet sich bei Slesina. Hier heißt es: "Selbstverständlich birgt die Notwendigkeit, die verschiedensten Persönlichkeiten der verschiedensten Fachrichtungen wie Wirtschaftswissenschaftler, Psychologen, Werbeberater, Graphiker, Texter, Literaten, Druckfachleute, Streuungsspezialisten und Kaufleute in einem sinnvollen Gefüge zusammenzufassen, manches Führungs- und Organisationsproblem, das die Werbeagentur eben in der ihr angemessenen Form der breiten Organisation zu lösen hat."²⁾

Desgleichen schreiben Wright und Warner: "Although 'one-man' agencies do exist, large agencies tend toward a division of labor, assigning advertising specialists to departments which are charged with the performance of special agency functions."³⁾

Die bisher gewonnenen Ergebnisse

a) Aufgaben der Werbeagentur und

b) Arbeitsteilung in der Werbeagentur

genügen nicht, um die Prinzipien der Agenturorganisa-

1) Bergler, G.: a.a.O., S. 185; vgl. Strauß, H.: a.a.O., S. 20

2) Slesina, H.: Die Werbeagentur als Unternehmung, in: Neue Betriebswirtschaft, Betriebswirtschaftlicher Dienst des Betriebs-Beraters, 16. Jg., Heft 1, Heidelberg 10.2.1963, S. 13

3) Wright, J. und Warner, D.: a.a.O., S. 133

tion und ihre Besonderheiten zu anderen Sozialgebilden darzustellen. Es gibt heute kaum noch eine Unternehmung, die nicht vielfältige Aufgaben zu erfüllen hätte und in der die Arbeitsteilung so weit wie möglich vorangetrieben ist.

Was die Werbeagentur von vielen (aber nicht allen) anderen Wirtschaftsgebilden unterscheidet, sind die für die Werbeagentur charakteristische Organisationsform der Arbeitsgemeinschaft und die Dauer der Zugehörigkeit der einzelnen "Spezialisten" zu dieser. Wird an die Werbeagentur eine Aufgabe herangetragen, so wird eine Arbeitsgemeinschaft zur Erfüllung dieser Aufgabe gebildet. In ihr finden sich alle dafür notwendigen Fachleute. Sie ist deswegen unerlässlich, weil die Werbung, wenn sie aus "einem Guß" sein soll, einer ständigen Abstimmung aller Maßnahmen bedarf, die optimal nur in der Arbeitsgemeinschaft erfolgen kann.

Die Besonderheit dieser Arbeitsgemeinschaft liegt darin, daß sie kurzfristig ist und sich, wenn man von einigen ständigen Mitgliedern absieht, aus immer wieder verschiedenen Mitarbeitern zusammensetzt, die sich zur Bewältigung bestimmter Aufgaben in ihr zusammenfinden und die, nachdem sie ihren Beitrag geleistet haben, in anderen Arbeitsgemeinschaften zur Lösung neuer Aufgaben tätig werden.¹⁾

Da sich, wie gezeigt, die Arbeitsgemeinschaften hin-

1) Vgl. zu den folgenden Ausführungen auch Weger, E.R.: a.a.O., S. 161

sichtlich ihrer Mitgliederzahl und der in ihr vereinigten Spezialisten ständig verändern, ist es richtig, sie als temporäre Arbeitsgemeinschaft zu bezeichnen. Sie ist für die Werbeagentur so typisch, daß Weger die temporäre Arbeitsgemeinschaft als "strukturierendes Element der Organisation der Werbeagentur"¹⁾ bezeichnet.

Die Kommunikationsstruktur innerhalb der Arbeitsgemeinschaft kann durch einen "Graphen" verdeutlicht werden. "Graphen bestehen aus Punkten, die durch Linien miteinander verbunden sind. Die Punkte und Linien kann man als Symbole für Organisationseinheiten (Mitglieder, Stellen, Abteilungen) und für die Kommunikationsbeziehungen zwischen ihnen nehmen".²⁾ Der in Abbildung 7a wiedergegebene Graph gibt die Struktur der Kommunikation innerhalb der Arbeitsgemeinschaft

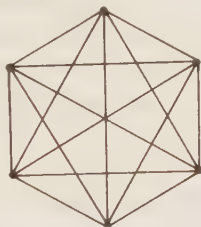


Abb. 7a

wieder. Die Punkte des Systems repräsentieren die Mitglieder der Arbeitsgruppe. Eine Kommunikation findet zwischen jedem der einzelnen Mitglieder statt.

5322. Die zentrale Bedeutung der Koordination

Der Koordination der Aufgaben, die immer unter dem Ge-

1) Weger, E.R.: a.a.O., S. 161

2) Mayntz, R.: Soziologie der Organisation, Rowohlts Deutsche Enzyklopädie, Bd. 166, Reinbek 1963, S. 92

sichtspunkt eines Werbeetats zu sehen sind, kommt innerhalb der Werbeagentur eine zentrale Bedeutung zu. Ohne eine Koordination treten weder Arbeitsgemeinschaften zusammen noch können Aufgaben delegiert oder ihre Durchführung veranlaßt werden. In der Werbeagentur ist eine Koordination deshalb so wichtig, weil aus vielen Einzelleistungen eine geschlossene und sinnvolle Werbeleistung erbracht werden soll und die Gefahr eines "Stückwerks" wegen des großen Teils immaterieller Bestandteile der Werbeleistung besonders groß ist.

Neben der Koordination nach innen ist eine Koordination nach außen erforderlich, da die Werbearbeit - wie ausgeführt - in ständiger Abstimmung mit dem Werbungtreibenden durchgeführt werden muß.

Die Planung und Durchführung der Werbung ordnend zu gestalten, ist die Aufgabe eines Koordinators, der im werblichen Sprachgebrauch in der Regel als "Kontakter" oder "Etat-Direktor" bezeichnet wird, und dessen Funktion bis zu einem gewissen Grade der des freiberuflichen Werbebearbeiters gleicht.

Die Funktionen des Kontakters sind in der Literatur nicht ganz unbestritten.¹⁾ Einigkeit herrscht jedoch darüber, daß eine wesentliche Aufgabe in seiner Koordinationstätigkeit zu sehen ist.²⁾ "Der Kontakter in der Werbeagentur muß von der Aufgabe her eine zentrale Position innehaben. Er ist das Bindeglied zwischen dem Kunden und der Agentur. Er ist beteiligt an der Entwicklung der Werbekonzeption und voll verantwortlich für die reibungslose Abwicklung der Verbindungen zwischen Kunden und Agentur

1) Lang, K.: a.a.O., S. 310

2) Troost, H.: a.a.O., S. 17 ff.; Wright, J. und Warner, D.: a.a.O., S. 133

und der gesamten Werbekampagne, die der Agentur übertragen ist."¹⁾

Es ist unserer Auffassung nach nicht richtig, die Tätigkeit des Kontaktlers nur in der Koordination zu sehen. Die Aufgaben eines qualifizierten Kontaktlers gleichen denen des Werbeleiters bzw. des Werbeberaters. Er muß Führungsqualitäten haben, Initiative entwickeln und verstehen, zu delegieren und zu koordinieren. Er muß über ein umfassendes Werbewissen verfügen, um gegenüber den Marketingfachleuten des Werbungtreibenden bestehen zu können. Aus diesem Grunde wird der Kontaktler in manchen Agenturen auch "Kundenberater" genannt.²⁾

Die zentrale Bedeutung des Kontaktlers als einem Koordinator soll die Aufgabe der obersten Führungsspitze einer Werbeagentur in keiner Weise unterbewerten. Der Unterschied zwischen beiden ist darin zu sehen, daß der Kontaktler ständig mit der Planung und Abwicklung von Werbemaßnahmen beschäftigt ist, während die oberste Führungsspitze gelegentlich durch Direktiven eingreift.

Im Sinne der betriebswirtschaftlichen Theorie ist die Aufgabe des Kontaktlers die einer Kombination der "Produktionsfaktoren". Die Agentur stellt die erforderlichen Fachleute zur Verfügung, die dann, entsprechend der jeweiligen werblichen Stellung, von ihm herangezogen werden.

1) Slesina, H.: a.a.O., S. 14; vgl. v.Nell, A.: a.a.O., S. 324 f.

2) Metternich, L.: Verkaufsförderung in der Werbeagentur - ein fremdes Pferd im Stall?, in: Die Anzeige, Die Fachzeitschrift für Werbung, Nr. 19, Jg. 37, Reutlingen 1.10.1961, S. 40

Abbildung 7b zeigt die funktionsmäßigen Zusammenhänge zwischen dem Kontakter (der Kontaktgruppe) und den einzelnen Spezialisten bzw. Abteilungen in der Werbeagentur.

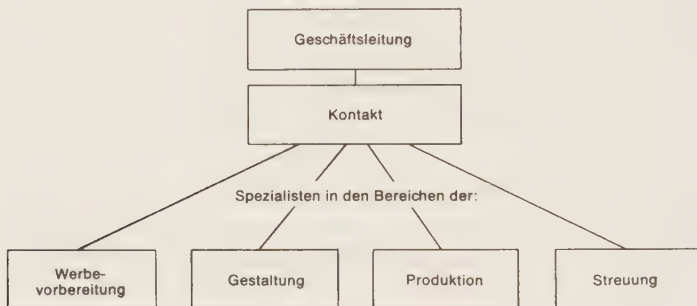


Abb. 7b

Entsprechend den jeweiligen Anforderungen des Werbeetats werden durch den "Kontakt" die einzelnen Agenturmitarbeiter zu Aufgaben der Werbevorbereitung, Gestaltung, Produktion und Streuung eingesetzt. Dieses Schema zeigt das Grundprinzip jeder Agenturorganisation. Es ermöglicht dem Sozialgebilde Werbeagentur, die Marktleistung im unternehmungstheoretischen Sinn zu erbringen. Alle Agenturorganisationen der Praxis stellen nun eine Modifikation dieses Grundsystems dar.

Es besteht nun durchaus die Möglichkeit (und in der wirtschaftlichen Wirklichkeit ist dies häufig der Fall), daß ein Teil der zu erfüllenden Funktionen nicht von agenturinternen Kräften, sondern durch

Fremdleistungen, die die Agentur etwa in Form von Rechtsberatung oder psychologischer Beratung erhält, erfüllt wird.

Von der temporären Inanspruchnahme der einzelnen Spezialisten und von dem gesetzten Agenturziel (Full-Service-Agentur oder nicht) wird es wesentlich abhängen, welche Spezialisten die Agentur selbst beschäftigt und welche - nach den Erfordernissen des Einzelfalls - von außen herangezogen werden müssen.

Je nach der personellen Besetzung einer Agentur wird der Kontakter zur Durchführung der Werbung mehr oder weniger Fremdleistungen heranziehen, welche die Eigenleistungen in den Bereichen der Werbevorbereitung, der Gestaltung, der Produktion oder der Streuung ergänzen oder ersetzen.

Es zeigt sich somit, daß der Kontakter in der Werbeagentur in kleinerem Rahmen dasselbe wie die Agentur im großen vollbringt: nämlich eine Leistungsintegration.

Die Frage, in welchem Umfang Eigen- und Fremdleistungen für die Werbearbeit herangezogen werden sollen, kann generell nicht beantwortet werden. Obergrenze und Untergrenze für den Einsatz von Fremdleistungen bestimmt das ökonomische Prinzip.

Eine Obergrenze ist dann gegeben, wenn die Spezialisten im Rahmen der Agentur so geringfügig be-

nötigt werden, daß ihre Eingliederung in die Agentur unwirtschaftlich ist. Eine Untergrenze ist auf der anderen Seite dann erreicht, wenn die einzelnen Arbeiten auf derart viele freiberufliche Spezialisten verteilt werden, daß die "Leistungsintegration" der Werbeagentur in dem beschriebenen Sinne nicht gewahrt bleibt.

Unter Berücksichtigung der Fremdleistungen ergibt sich folgendes Schema (Abb. 8):

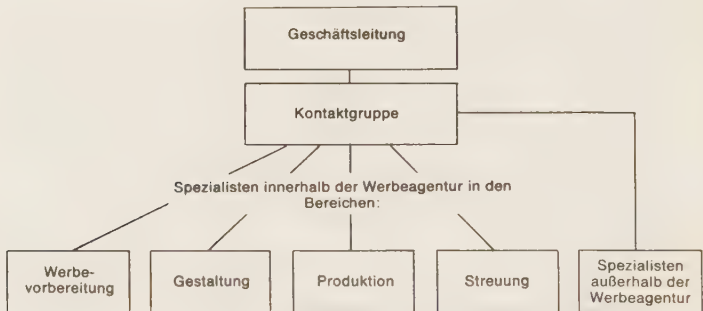


Abb. 8

533. Der Einfluß unterschiedlicher Agentur- und Etatgrößen

Eine Modifikation erfährt die Werbeagenturorganisation, wenn, wie es in der Praxis der Fall ist, mehrere Werbeetats mit unterschiedlicher Größe (= Aufgaben) in die Betrachtung einbezogen werden.

Während bei einem einzigen Werbeetat die Koordinationsfunktion von der Geschäftsleitung der Werbeagentur wahrgenommen werden kann, muß diese Aufgabe bei zunehmender Klientenzahl delegiert werden. Umgekehrt kann ein Koordinator (Kontakter) wegen der Vielzahl der zu erfüllenden Funktionen zwangsläufig immer nur für einen oder einige wenige Werbeetats tätig sein. Dies bedeutet wiederum, daß die Zahl der Kontakter mit der Größe der Agentur ansteigt¹⁾, wobei jeder für die Koordination "seiner Etats" verantwortlich ist.

Die Spezialisten werden nun nicht mehr von einem Kontakter, sondern von mehreren Kontaktern zur Erfüllung einzelner Aufgaben temporär herangezogen.

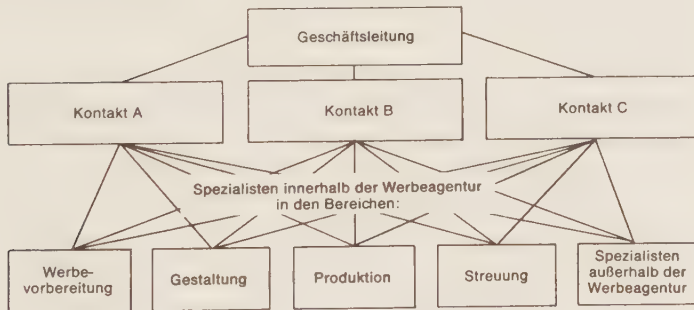


Abb. 9

Die Abbildung 9 zeigt diesen Zusammenhang. Dieses System wird als "Abteilungssystem" (departmental

1) Bergler, G.: a.a.O., S. 184

system) bezeichnet. Seine Besonderheit ist, daß jeder Spezialist bzw. jede Abteilung allen Auftraggebern oder Kontaktern dient.¹⁾

In der Praxis gibt es nun Werbeetats, deren laufende Bewältigung die ständige Mitarbeit ganzer Arbeitsteams und nicht nur einzelner Mitarbeiter der Koordinationsgruppe erfordert. Mitarbeiter der Bereiche Werbevorbereitung, Gestaltung, Produktion werden nicht kurzfristig, sondern permanent zu einer Arbeitsgruppe zusammengefaßt.

Dieses System wird als "Gruppensystem" (group system)²⁾ bezeichnet. Es sieht eine langfristige Zuordnung einer vom konkreten Einzelfall abhängigen Zahl von Spezialisten zu einem Werbeetat unter der koordinierenden Leitung des Kontakters vor.³⁾

Wright und Warner führen über die Organisation der Werbeagentur aus:

"The structure of the advertising agency can be arranged in one of two basic ways: on a departmentalized basis or on a group basis. The departmentalized form of internal organisation is sometimes called the concentric type. All major departments are at the beck and call of each account executive to facilitate his service to clients. In the group approach, the persons are assigned to a team which does the planning, creative, contact, and similar work for accounts turned over to the groups. Other groups in the agency may handle different accounts. In effect, several small agencies are created within the framework of the large agency."⁴⁾

1) Weger, E.R.: a.a.O., S. 163

2) Weger, E.R.: a.a.O., S. 163; vgl. v.Nell, A.: a.a.O., S. 324

3) Weger, E.R.: a.a.O., S. 163

4) Wright, J. und Warner, D.: a.a.O., S. 135. Im Original zum Teil schräg gedruckt.

Das "Gruppen-System", das die Bildung einer "Agentur in der Agentur" bedeutet, legt die Vermutung nahe, daß eine große Werbeagentur dem Werbungtreibenden nicht mehr bieten kann als eine kleine oder mittlere Agentur, da in der großen Agentur der Werbungtreibende doch durch eine Gruppe, die für sich als kleine Agentur angesehen werden kann, betreut wird.

Diese Auffassung ist theoretisch richtig. Praktisch hat jedoch eine große Werbeagentur mehr Mitarbeiter der verschiedensten Fachrichtungen zur Verfügung und kann deshalb die Gruppen nach der individuellen Eignung und den speziellen Erfordernissen des Etats einsetzen. Ein schneller Einsatz von "optimal" besetzten Arbeitsgruppen ist einer kleineren Werbeagentur weniger möglich.

Bezeichnet man als formelle Organisation die "bewußt durch ein System von Anordnungen und Regelungen geschaffene Zueinanderordnung von menschlichen Funktionsträgern"¹⁾, als informelle "den Komplex von formell nicht geplanten und beabsichtigten sozialen Abläufen und Phänomenen im Betrieb"²⁾, so zeigt sich, daß die "temporäre Arbeitsgemeinschaft" weder als "formell" noch als "informell" bezeichnet werden kann. Vieles in ihr wird nicht ausdrücklich angeordnet. Sie dient jedoch der Erfüllung der "Betriebsaufgabe" und gleicht den von Mayntz beschriebenen "Arbeitsgewohnheiten", die formelle wie informelle Bestandteile haben.³⁾

1) Mayntz, R.: Die soziale Organisation des Industriebetriebes, unveränderter Nachdruck, Stuttgart 1966, S. 12

2) Mayntz, R.: a.a.O., S. 13

3) Mayntz, R.: a.a.O., S. 15 f.

6. Die Werbeagentur und das Kriterium des Kapitals

Bei der Ableitung des Unternehmungsbegriffes erwies sich das Kriterium der "Kapitalverwendung" als ein theoretisch notwendiger, praktisch jedoch als ein nur mehr oder weniger willkürlich abzugrenzender Bestandteil der Definition der Unternehmung. Da die Investition fast ausnahmslos die Voraussetzung für jede Art wirtschaftlicher Betätigung bildet, ist das Kriterium des Kapitaleinsatzes als Bestandteil des Unternehmungsbegriffes bei der Werbeagentur weniger hinsichtlich seiner Existenz als vielmehr hinsichtlich seines Ausmaßes von Bedeutung.

Zwar erfordert nach Heuer die Eröffnung eines Werbungsmittele-Betriebes - im Vergleich zu anderen Wirtschaftsunternehmen, vor allem solchen mit Produktionstätigkeit - "verhältnismäßig wenig Kapital, da keine großen technischen Anlagen zu erstellen sind."¹⁾ Mit der Bezeichnung "wenig" wird immerhin eingeräumt, daß für die Gründung eines Werbungsmitteleunternehmens Kapital benötigt wird. Die Kapitalinvestition als Kriterium des Unternehmungsbegriffes ist damit, zumindest theoretisch, erfüllt.

Was von Heuer im Hinblick auf den Werbungsmittele ausgeführt wurde, gilt in erheblich größerem Umfang

1) Heuer, G.: Der Mittele in der Werbung, 1855 - 1955, Hrsg. ADW Arbeitsgemeinschaft Deutscher Werbungsmittele, Frankfurt/Main 1955, S. 93

für die Werbeagentur, die sich durch eine "umfassende Dienstbereitschaft"¹⁾ auszeichnet.

Zur Erreichung einer umfassenden Dienstleistungsbe-
reitschaft muß die Werbeagentur erhebliche Investi-
tionen durchführen, die sich hauptsächlich auf den
Produktionsfaktor "menschliche Arbeit" erstrecken.
Die Agentur muß personell investieren, bevor sie
einen "Full-Service" bieten und mittels Präsenta-
tionen im "Neugeschäft" erfolgreich sein kann. Der
Investitionsbedarf bei Werbeagenturen hat nicht zu-
letzt zu einer Kapitalbeteiligung amerikanischer
Agenturen an deutschen Werbeagenturen geführt.²⁾

Die Bedeutung des Kostenfaktors "menschliche Arbeits-
kraft" geht deutlich aus dem GWA-Betriebsvergleich
hervor, der den Anteil der Personal- und Fremdge-
staltungskosten der in der GWA zusammengefaßten Wer-
beagenturen mit 67,7 Prozent angibt.

GWA - Betriebsvergleich 1966 ³⁾

	%
Personalkosten und Fremd- gestaltungskosten	67,7
Reisekosten, Aufwendungen für Geschäftsfreunde	4,6
Kosten für sonstige Lei- stungen Dritter	2,8
Übrige Kosten	<u>24,9</u>
	100,0

1) v.Nell, A.: a.a.O., S. 324

2) Vgl. Bauer, F.: a.a.O., S. 33

3) GWA-Betriebsvergleich 1966. Freundlicherweise von der
Gesellschaft Werbeagenturen (GWA), Frankfurt/Main, zur
Verfügung gestellt.

Das System der Mittlungsprovisionen, die Haupteinnahmequelle der Werbeagentur, erhöht ihren Kapitalbedarf deshalb, weil die Agentur vielfach "vorleistet" und nicht bezahlt wird, bevor die Werbung konzipiert, produziert, erschienen und abgerechnet ist.¹⁾ Erheblicher Investitionsmittel bedarf die Werbeagentur ferner zur Entwicklung und finanziellen Sicherung der jährlich von ihren Kunden geforderten Präsentationen.

Das Jahr 1967, gekennzeichnet durch eine wirtschaftliche Rezession und eine Kürzung der Werbeetats durch viele Werbungtreibende, brachte unter den Werbeagenturen eine Reihe von Insolvenzen.²⁾ Diese waren im wesentlichen darauf zurückzuführen, daß die Werbungtreibenden ihre Agenturen aufforderten, Konzeptionen zu entwickeln, jedoch keine Streuaufträge, die den Werbeagenturen finanzielle Mittel in Form von Provisionen zufließen lassen, erteilten. Die Werbeagenturen tragen vielfach das Risiko der Entwicklungsarbeiten für den Werbungtreibenden.

Die Höhe des erforderlichen Agenturkapitals ist ferner von der Etat-Struktur einer Agentur abhängig. Wenige, aber große Werbeetats bedeuten ein erhöhtes Risiko, da bei einem Verlust eines Etats wesentliche Teile des Gesamtumsatzes fortfallen können, während die personelle Besetzung die gleiche bleibt und erst allmählich abgebaut werden kann.

1) Vgl. v. Moll, A.: a.a.O., S. 324

2) o.V.: Werbung, Agenturen, Opfer in der Mitte, in: Der Spiegel, Nr. 29, Jg. 21, Hamburg 10.7.1967, S. 51

7. Das Kriterium der unpersönlichen Leistungserfüllung

Als letzter Bestandteil des Unternehmungsbegriffes ist nun noch das Kriterium der unpersönlichen Leistungserfüllung auf die Werbeagentur zu übertragen.

Da die "Freien Berufe", auch wenn sie alle anderen Determinanten des Unternehmungsbegriffes aufweisen, keine Unternehmungen sein sollen, war dieses Kriterium deshalb in die Wesensbeschreibung der Unternehmung aufgenommen worden. Durch die Einführung dieses Kriteriums soll nicht gesagt werden, daß sich eine freiberufliche Tätigkeit nicht auch in der Form der Unternehmung durchführen läßt. Der Sinn dieses Kriteriums ist vielmehr darin zu sehen, ein Mittel zu haben, anhand dessen eine Entscheidung darüber gefällt werden kann, ob in einem konkreten Fall noch von einem freien Beruf oder bereits von einer Unternehmung gesprochen werden muß.

Eine freiberufliche Tätigkeit dürfte bei allen beratenden Berufen, wie Steuerberater, Rechtsanwalt oder technischem Berater vorliegen. Hingegen muß bei einer Consulting-Engineer-Firma in der Regel wohl von einem Unternehmen gesprochen werden, da hier der Auftraggeber - ähnlich wie bei der Werbeagentur - die Leistung des ganzen Arbeitsteams wünschen dürfte und weniger auf der Leistungserfüllung durch einen einzelnen Mitarbeiter dieser Firma besteht.

Im Gegensatz zum Unternehmungskriterium der Verwendung von Kapital durch die Werbeagentur, das kaum strittige Fragen aufwirft, da jede Agentur heute mehr oder min-

der große personen- und sachbezogene Investitionen machen muß, bevor sie an die Erzielung von Erlösen denken kann, scheint das Kriterium der unpersönlichen Leistungserfüllung durch die Werbeagentur gewissen Einschränkungen unterworfen zu sein.

Bei einer Betrachtung der Realitäten in den Werbeagenturen muß der Eindruck entstehen, daß der Werbungtreibende gelegentlich die Leistungserfüllung durch ganz bestimmte Personen wünscht. Hierfür spricht zumindest die in Agenturkreisen feststellbare Erscheinung, daß der Werbeleiter einer Unternehmung oder der Werbungtreibende nicht selten eine gewisse "Anhänglichkeit" zu dem ihn betreuenden Kontakter zeigt. Wechselt der Kontakter zu einer anderen Agentur, so folgt ihm in manchen Fällen der Werbungtreibende mit seinem Werbeetat. Umgekehrt wird eine Kündigung des Agenturvertrages durch den Werbungtreibenden oft mit einem Versagen des Kontaktlers begründet.

Beide Erscheinungen lassen sich unschwer erklären, spielt der Kontakter doch die Rolle eines in die Werbeagentur gezogenen Werbeberaters. Die Agentur stellt ihm - natürlich mit gewissen Einschränkungen - die Spezialisten zur Verfügung. Sie bilden für den Kontakter das "Instrumentarium", dessen er sich je nach den Erfordernissen bedient.

Ist ein Kontakter längere Zeit für einen bestimmten Werbungtreibenden tätig, so hat er die Möglichkeit, sich so in die Probleme des Kunden einzuarbeiten, daß dieser der Meinung sein muß, daß die Leistung der Agentur letztlich doch vom Kontakter erbracht wird. Er darf erwarten, daß der Kontakter auch in einer anderen

Agentur eine ähnliche, oder noch bessere Leistung für ihn erbringen würde. Verläßt der Kontakter die Agentur, so besteht für den Werbungtreibenden die Gefahr, von nun an schlechter als vorher bedient zu werden.

Es kann kaum widersprochen werden, daß in manchen Fällen der Werbungtreibende auf seiner Leistungserfüllung durch eine ganz bestimmte Person besteht, die Werbeagentur also einem Zwang zur persönlichen Leistungserfüllung unterliegt.

Die Frage ist nun, ob das Kriterium der "unpersönlichen Leistungserfüllung" für die Werbeagentur dadurch seine Gültigkeit verliert. Wenn derartige Fälle auch nicht häufig sind, so sind sie immerhin vorhanden. Die Praxis hat auch mehrfach gezeigt, daß Kontakter sich mit den von ihnen betreuten Etats selbständig machten, das heißt, eine eigene Agentur eröffneten.

Wenn hier trotzdem die Meinung vertreten wird, daß das Prinzip der unpersönlichen Leistungserfüllung auch für die Werbeagentur Gültigkeit hat, so deshalb, weil das Wandern eines Etats mit einer bestimmten Person nicht häufig vorkommt, also eine Ausnahme ist, welche die Regel, daß der Werbungtreibende nicht die Dienste eines einzelnen, sondern des Teams in der Agentur sucht, bestätigt.

Fordert der Werbungtreibende eine "persönliche Leistungserfüllung", so erkennt er die Tatsache, daß die "Werbeleistung" eine Gemeinschaftsleistung ist, die - auch wenn der Kontakter auf ihre Qualität einen we-

sentlichen Einfluß hat - durch ein Arbeitsteam erbracht wird. Die Aufteilung der "Werbearbeit" auf das Team ist eine Notwendigkeit und bedingt gleichzeitig, daß eine persönliche Leistungserfüllung aus sachlichen Gründen unmöglich ist.

D. ZUSAMMENFASSUNG UND AUSBLICK

Der Ausgangspunkt dieser Arbeit war das "Phänomen der Werbung", das unser Leben in so starkem Maße beherrscht. Geht man diesem Phänomen nach, um nach seinen "Urhebern" zu forschen, so führt der Weg zu den Werbungtreibenden und Werbeagenturen. Bei den Werbungtreibenden handelt es sich in der überwiegenden Zahl aller Fälle um Wirtschaftsunternehmen, die mit dem Ziel der Absatzsteigerung (ihres Produktes oder Leistung) Werbung treiben. In erheblichem Umfang bedienen sie sich dabei der Dienste des Wirtschaftsgebildes "Werbeagentur".

Begnügt man sich nicht mit der sehr allgemeinen Feststellung, daß die Werbeagentur für ihren Auftraggeber Werbung treibt, sondern interessiert man sich näher für diese Unternehmung, so muß festgestellt werden, daß über sie sehr wenig Publikationen existieren. Die Werbeagentur verdient es jedoch, näher betrachtet zu werden. Dies nicht nur wegen der Tatsache, daß durch ihre Hände ein beträchtlicher Teil aller Werbeaufwendungen fließt; sie weist auch hinsichtlich ihres Auftragsverhältnisses zum Werbungtreibenden, ihres "Produktes", ihrer Organisation und ihrer absatzpolitischen Instrumente Besonderheiten auf, die sie von anderen Wirtschaftsgebilden unterscheidet.

Aus diesen Feststellungen ergab sich als Aufgabe dieser Arbeit, eine Aussage über die Werbeagentur zu treffen, die theoretisch fundiert und zugleich einen guten Einblick in das Wesen dieses Wirtschaftsgebildes zuläßt. Nachdem dieses Ziel feststand, stellte sich die Frage, wie es am besten erreicht werden könnte.

Nach Meinung des Verfassers bot es sich in besonderer Weise an, die Werbeagentur unter marktwirtschaftlichen Aspekten zu betrachten. Die Werbung ist eine Erscheinung, die besonders in der marktwirtschaftlichen Ordnung auftritt. Die Unternehmung wiederum ist das "idealtypische" Wirtschaftsgebilde der Marktwirtschaft. Es durfte deshalb erwartet werden, daß eine befriedigende Darstellung des Wesens der Werbeagentur dann erreicht wird, wenn sie unter unternehmungstheoretischen Aspekten beleuchtet wird.

Die Werbeagentur wird auf diese Weise einmal als ein für die Marktwirtschaft idealtypisches Gebilde betrachtet, zum anderen den Institutionen gleichgestellt, für die es in der weitaus überwiegenden Zahl der Fälle tätig wird, nämlich den werbungtreibenden Unternehmungen.

Sieht man in der Unternehmung das für die Marktwirtschaft typische Wirtschaftsgebilde, so müssen zur Erfassung des Wesens der Unternehmung Werbeagentur Fragen wie: Was macht die Werbeagentur? Wie macht sie das? Wovon lebt sie? beantwortet werden. Die Hoffnung auf eine optimale Darstellung der Werbeagentur durch ihre Subsumierung unter den Unternehmungsbegriff findet durch diese Fragestellung ihre Begründung.

Als wichtige Aufgabe dieser Arbeit wurde angesehen, nicht

nur das Vorhandensein der Determinanten des Unternehmungsbegriffes bei der Werbeagentur nachzuweisen. Wesentlich erschien auch zu zeigen, welche Ausprägungen die Kriterien, die die Unternehmung bestimmen, bei der Werbeagentur erfahren.

Wie sich herausstellte, lag eine Schwierigkeit dieser Arbeit darin, daß weder in der Betriebswirtschaftslehre noch in der Volkswirtschaftslehre ein einheitlicher und allgemein anerkannter Unternehmungsbegriff existiert. Von den vorhandenen Begriffen entsprach zudem keiner den Vorstellungen des Verfassers so weit, daß er übernommen werden konnte. Alle Begriffsbildungen der Unternehmung kranken daran, daß sie entweder nicht in die gewünschte Richtung weisen oder aber zu wenige Kriterien heranziehen und die Unternehmung nur unvollständig - wenn auch prägnant - beschreiben.

Nicht die gewünschte Richtung wird beispielsweise eingeschlagen, wenn die Unternehmung als "versachlichte Institution des Unternehmers" bezeichnet wird. Als unvollkommen wird der Unternehmungsbegriff angesehen, wenn die Unternehmung kurz als "rechtliche Einheit" oder als "soziales Gebilde" bezeichnet wird. Die Unternehmung als typisches Wirtschaftsgebilde der Marktwirtschaft ist mehr. Eine Reihe von Kriterien muß erfüllt werden, wenn von einer Unternehmung gesprochen werden soll.

Um einen klaren Unternehmungsbegriff zu finden, war es notwendig, weit auszuholen und bei der Voraussetzung jeder optimalen Bedürfnisbefriedigung des Menschen, dem "Wirtschaften", zu beginnen. Für den Unternehmungsbegriff war es hier erforderlich, eine Entscheidung daningehend zu treffen, ob dieses "Wirtschaften" in Form einer sozia-

len Gemeinschaft innerhalb oder außerhalb der Haushalte durchgeführt wird. Es wurde nachgewiesen, daß nur dann von einer Unternehmung gesprochen werden kann, wenn dieses "Wirtschaften" außerhalb der Haushalte in einer sozialen Gemeinschaft erfolgt.

Das Unternehmungskriterium der Autonomie ergibt sich aus dem begrifflichen Inhalt des Sprachsymbols "Unternehmung". Die Forderung dieses Kriteriums als wesentlicher Unternehmungsbestandteil wird nur durch die marktwirtschaftliche Ordnung erfüllt. Axiomatisch wurde deshalb angenommen, daß der Begriff der Unternehmung den autonomen Wirtschaftsgebilden der Marktwirtschaft zuzuordnen ist. Dies deshalb, weil nur diese wagent-unternehmerisch tätig werden können. Für Wirtschaftsgebilde der Zentralverwaltungswirtschaft ist für ein solches Tätigwerden definitionsgemäß kein Raum.

Wegen der Zugehörigkeit der Unternehmung zur marktwirtschaftlichen Ordnung müssen die einzelnen Komponenten des Unternehmungsbegriffes der Marktwirtschaft entsprechen. Da aber auch in der marktwirtschaftlichen Ordnung Individuen und Institutionen vorhanden sind, die nicht als Unternehmung bezeichnet werden sollen, waren zusätzliche, über den Begriffsinhalt der Marktwirtschaft hinausgehende Kriterien erforderlich, um zu einer abgerundeten Definition der Unternehmung zu gelangen.

Entsprechend diesem Vorgehen wurde eine Definition der Unternehmung gefunden, die "marktwirtschaftliche" und "systemindifferente" Komponenten enthält. Zu letzteren gehören das Kriterium des Sozialgebildes, des Einsatzes von Kapital und der unpersönlichen Leistungs-

erfüllung, zu erstieren die Kriterien der Autonomie des erwerbswirtschaftlichen Prinzips, der Marktleistung und der absatzpolitischen Instrumente.

Bei der Übertragung der gefundenen Unternehmungskriterien auf die Werbeagentur zeigt sich, daß diese alle Kennzeichen einer Unternehmung aufweist, die einzelnen Kriterien jedoch unterschiedlich stark ausgeprägt und modifiziert sind.

Von besonderer Bedeutung für das Verständnis der Werbeagentur scheint dem Verfasser die Frage nach dem, was die Werbeagentur existenzfähig macht, nach ihrer wirtschaftlichen Leistung, zu sein. Man ist geneigt, diese Frage zunächst fast als überflüssig anzusehen. Zu offensichtlich ist doch, daß die Werbeagentur - ihrem Namen entsprechend - "Werbung macht" und dafür von den Werbungtreibenden honoriert wird. So richtig diese Aussage ist, so ist sie dennoch nichtssagend. Um ihre Inhaltslosigkeit zu beweisen, mußte nur die Frage nach dem Wesen der Werbung gestellt werden.

Es genügt nicht, in der Werbung eine Form der Beeinflussung zu sehen oder zu sagen, daß die Werbung eine soziologische Erscheinung ist, die "sich um etwas bemüht", ihr Ziel also in der Beeinflussung von Menschen besteht. Um die Leistung der Werbeagentur deutlich machen zu können, muß eine Aussage darüber getroffen werden, wie die Werbung diese Beeinflussung von Menschen erreicht. Dies geschieht durch den Einsatz von Werbemitteln. Der Begriff der Werbung lehnt sich damit an den von Gutenberg gegebenen Begriff der Absatzwerbung an, ist jedoch allgemeiner, da er sich nicht

nur auf die Absatzwerbung erstreckt, sondern darüber hinaus geht.

Auch diese Definition führt nur indirekt dazu, die wirtschaftliche Leistung der Werbeagentur zu verdeutlichen. Spricht man immer dann von Werbung, wenn von Werbemitteln Gebrauch gemacht wird, um bestimmte Zielsetzungen zu erreichen, so liegt die Aufgabe der Werbeagentur in der Herstellung und der Distribution,¹⁾ oder besser gesagt der Streuung von Werbemitteln. Es ist sicherlich richtig, daß die Gestaltung und Streuung von Werbemitteln zu den Grundfunktionen der Werbeagentur gehören. Um die wirtschaftliche Leistung der Werbeagentur im angegebenen unternehmungstheoretischen Sinn zu sehen, müssen die vielfältigen Funktionen berücksichtigt werden, die sich um die Herstellung und Streuung von Werbemitteln scharen und die im Laufe der geschichtlichen Entwicklung zu einer weitgehenden personellen Spezialisierung geführt haben.

Hiervon ausgehend wurde versucht zu beweisen, daß die wirtschaftliche Leistung der Werbeagentur in einer "Funktionsintegration" zu sehen ist, die durch die zunehmende Komplizierung der Werbung und die damit verbundene Ausgliederung von einzelnen Werbefunktionen aus dem Bereich des Werbungtreibenden erforderlich wurde. Die Funktionsintegration als "Marktleistung" der Werbeagentur folgt auch aus der Notwendigkeit des "Abstimmens" einzelner Teil-Werbeleistungen zu einer in

1) Viele Aufgaben der Werbeagentur, wie Marketing-Beratung, Marktforschung, Mediaforschung, Mediaplanung, Erarbeitung der Konzeption, Gestaltung, Etatverwaltung werden größtenteils mit dem Ziel einer optimalen Herstellung und Distribution der Werbemittel wahrgenommen.

sich geschlossenen und widerspruchsfreien Werbeaktion. Hierzu müssen unter anderem das Werbeziel mit den Marktgegebenheiten und dem Werbeetat, die Gestaltung der Werbemittel mit dem Werbeziel, die Medien mit Werbeziel und der Gestaltung abgestimmt werden. Die Werbeagentur bietet den Vorteil, daß sie viele Funktionen "unter einem Dach" zusammenfaßt.

Die integrierende Funktion als wirtschaftliche Leistung der Werbeagentur tritt in der Praxis hinter anderen Leistungen der Werbeagentur zurück, da sie augenfälliger sind. Es stimmt, wenn die Werbeagentur als "Partner der Unternehmung im Marketing" bezeichnet oder ihre Leistung in der Kreativität gesehen wird. Aber weder die Kreativität noch die Aufgabe des Marketingpartners allein machen die Werbeagentur existenzfähig. Diese Funktionen können auch andere, außerhalb der werbungtreibenden Unternehmung stehende Institutionen wie Marktforschungsinstitute, Marketingberater oder "creative groups" erfüllen. Von der Werbeagentur verlangt der Werbungtreibende die Fähigkeit, daß sie verschiedene und seinen Wünschen entsprechende Werbefunktionen übernehmen kann.

Die Situation der Werbeagentur läßt sich mit derjenigen der verschiedenen Betriebsformen des Handels vergleichen. Die einzelnen Leistungen der Werbeagentur wie Marketing-Beratung, Marktforschung, Mediaforschung, Vertriebsberatung, Gestaltung und Streuung können als ihr "Sortiment" angesehen werden. Wie die einzelnen Betriebsformen des Handels durch bestimmte "Funktionskombinate" existenzfähig werden, so wird es die Werbeagen-

tur durch Integration einzelner Werbeleistungen. Daß die Werbeagentur dabei einem gewissen Zwang zu einem vollständigen "Sortiment" unterliegt, ist erst in zweiter Linie von Bedeutung.

Eine außerwirtschaftliche Parallele zur Funktion der Werbeagentur findet sich im Vergleich von freiberuflichen Ärzten zur Mayo-Klinik. Der Patient (Kunde) sucht letztere auf, weil sie ihm einen umfassenden Service bieten kann und er in ihr von Spezialist zu Spezialist "weitergereicht" wird, obwohl er durchaus die Möglichkeit hat, nacheinander freiberuflich tätige Fachärzte aufzusuchen oder sich zu ihnen überweisen zu lassen.

Wesensgemäß zum Begriff der Unternehmung gehört ein absatzpolitisches Instrumentarium. Unter den absatzpolitischen Instrumenten verdienen die "Produktgestaltung" und die "Preispolitik" der Werbeagentur Beachtung, weil diese im Vergleich zu anderen Wirtschaftsunternehmen Besonderheiten aufweisen. Das Produkt der Werbeagentur stellt sich in der allgemeinen und der speziellen Marktsituation unterschiedlich dar und dementsprechend kommen jedesmal andere Faktoren akquisitorisch zum Tragen.

Die Möglichkeiten einer Preispolitik werden bei der Werbeagentur wesentlich durch das System Mittlungsprovision bestimmt. Es ist sehr starr und läßt kaum eine preispolitische Beweglichkeit zu. Neben der Kundenstruktur (die einzelnen Werbungtreibenden treten mit unterschiedlichem Leistungsverlangen an die Agentur heran) ist das bisherige Entlohnungssystem mitverantwortlich dafür, daß die Werbeagenturen ihren Service immer mehr

ausgebaut haben und einen Leistungswettbewerb und weniger einen Preiswettbewerb führen. Viele Werbungtreibende sehen die 15-prozentige Mittlungsprovision als überhöht an und fordern "zusätzliche" Leistungen, die die Werbeagenturen auch zu übernehmen bereit sind.

Nimmt man das System der starren Mittlungsprovision als gegeben hin, so ist der "Full-Service" der Werbeagenturen seinem heutigen Umfang nach für den Werbungtreibenden von Vorteil, weil er eine größtmögliche Ausnutzung seiner Werbeaufwendungen gewährleistet. Der Werbungtreibende zwingt die Agentur zu "kostenlosen" Leistungen, weil er meint, daß die Mittlungsprovisionen so groß seien, daß "zusätzliche" Leistungen ohne weiteres erbracht werden können.

Seit Jahren herrscht eine rege Diskussion über eine neue Form der Entlohnung im Bereich der Werbemittlung, die statt der starren Provisionssätze eine Aufhebung des Verbots der Weitergabe von Agenturprovisionen (Rückvergütungen) oder sogar ein Honorarsystem bringen soll.

Sollte sich ein solches System durchsetzen, so ist zu erwarten, daß der Begriff des "Full-Service" eine wesentliche Änderung erfährt, zumindest jedoch, daß die Werbungtreibenden die Dienste, die sie von der Agentur in Anspruch nehmen wollen, überlegter als bisher auswählen. Viele Aufgaben, die heute von der Werbeagentur übernommen oder - besser gesagt - ihr mit dem Hinweis auf die überhöhte Mittlungsprovision abverlangt werden, dürften von der Werbeagentur genommen und zurück zum Auftraggeber oder auf andere Institutionen verlagert wer-

den¹⁾. Dies gilt zum Beispiel für Markterhebungen, die gegenwärtig als Service von der Agentur geleistet werden, in vielen Fällen jedoch besser von Marktforschungsinstituten durchgeführt werden können.

Die Funktionen der Werbeagentur als integrierende Institution wird hierdurch in ihrem Wesen nicht berührt. Die Vielfalt der Werbeaufgaben und der Zwang zu einer wirtschaftlichen Verwendung der Werbemittel, machen es auch in Zukunft erforderlich, verschiedene Spezialisten unter einem Dach zusammenzufassen.

Eine andere Frage ist jedoch die nach der zukünftigen Bedeutung der Werbeagentur als einem Partner der Unternehmung beim Marketing. Wird die Rolle der Werbeagentur in Zukunft bei Entscheidungen über die Marketingpolitik einer Unternehmung zu- oder abnehmen?

Nach Ansicht des Verfassers sprechen zwei Gründe dafür, daß die Entwicklung dahin geht, daß die Werbeagenturen nach und nach an der Entwicklung von Marketingkonzeptionen in geringerem Umfang partizipieren, als dies gegenwärtig vielleicht der Fall ist.

Wird die bisherige und starre Mittlungsprovision durch eine neue und flexible Art der Leistungshonorierung ersetzt, so ist - wie gezeigt - zu erwarten, daß einzelne Werbefunktionen, die bisher noch bei der

1) Geschieht dies nicht, so müßten der Werbeagentur mehr Leistungen als bisher honoriert werden.

Agentur liegen, direkt vom Werbungtreibenden oder Dritten wahrgenommen werden. Dies bedeutet, daß die Leistung der Werbeagentur in Zukunft weniger umfassend als gegenwärtig sein muß, jedoch qualitativ hochwertiger sein kann. Auf jeden Fall dürfte die Reduzierung ihres "Leistungsbündels" dazu beitragen, daß die Werbeagentur in Marketingfragen noch mehr als bisher in die Rolle eines Beraters rückt und als eine der vielen Institutionen verstanden wird, deren sich der Werbungtreibende zur Erfüllung seiner Ziele bedient.

Auch ohne ein neues System der Leistungsentschädigung ist heute zu beobachten, daß Funktionen aus der Werbeagentur ausgegliedert werden. Dies gilt vor allem für den Media-Bereich, in dem sich in der Vergangenheit verschiedene Media-Berater als freiberuflich Tätige niedergelassen haben und Verlage und Marktforschungsinstitute Computer-Programme für die Media-Auswahl zur Verfügung stellen. Es ist interessant festzustellen, daß diese Ausgliederung von Agenturfunktionen gerade in dem Bereich zu beginnen scheint, der entscheidend zur Entstehung der Annoncen-Expeditionen beigetragen hat, nämlich in dem der Media-Selektion.

Ein weiterer Grund, der dazu beiträgt, daß es der Werbeagentur immer schwerer fallen dürfte, dem Werbungtreibenden ein gleichwertiger Partner zu sein, liegt in dem auch in Zukunft noch vorhandenen "Konkurrenzausschluß". Er hat zur Folge, daß sich die Werbeagentur in vielen Märkten auskennen und sie beherrschen muß. Personell gesehen müssen einige wenige Mitarbeiter in der Agentur die verschiedensten Märkte "beherr-

schen", während den Auftraggeber nur sein spezieller Absatzmarkt beschäftigt.

Es darf deshalb unterstellt werden, daß der Werbungtreibende die Probleme seines Marktes genauer kennt, als es noch so hervorragenden Spezialisten in der Agentur möglich sein kann. Bejaht man diese Überlegung, so wird man zugeben müssen, daß die Bedeutung der Werbeagentur als Marketingpartner der Unternehmung in Zukunft abnehmen wird, auch wenn der Werbungtreibende sicher gerne Ratschläge "seiner Agentur" entgegennimmt.

Andererseits wird der Werbeagentur eine nicht unbedeutende Rolle in der Weitergabe von Erkenntnissen im Bereich des Marketing zukommen. Die Werbeagentur erfährt in ihrer Zusammenarbeit mit Werbungtreibenden mit entwickeltem Marketing neue Erkenntnisse und kann diese an ihre anderen Kunden weitergeben.

Von den systemindifferenten Bestandteilen des Unternehmungsbegriffes nimmt die Werbeagentur insbesondere beim Kriterium der Organisation eine Sonderstellung ein. Die Forderung nach einer Organisation resultiert aus der Notwendigkeit, das Sozialgebilde Werbeagentur nach innen und außen aktionsfähig zu machen. Der Art der Werbearbeit wird in der Agentur durch eine ganz spezielle Organisationsform, der "temporären Arbeitsgemeinschaft", Rechnung getragen.

Bei der Erörterung der Ausprägungen einzelner Unternehmungsdeterminanten bei der Werbeagentur wurden diese

mit denen anderer Wirtschaftssubjekte verglichen. Es stellt sich nun die Frage, welchem Wirtschaftsgebilde die Werbeagentur in ihrer Gesamtheit gleicht. Wohl die größte Ähnlichkeit zur Werbeagentur weisen die "Beratenden-Ingenieur-Firmen" (Consulting Engineers) auf. Bei diesen handelt es sich - zumindest wenn sie in ihrer klassischen Funktion, der Durchführung von großen Investitionsvorhaben, tätig sind¹⁾ - um Unternehmen²⁾ in dem hier verwendeten Sinne. Ähnlich wie die Werbeagentur bei der "Werbung" bieten die beratenden Ingenieurfirmen ihren Auftraggebern "Beratung", "Projektierung" und "Überwachung bei der Durchführung" von Investitionen.

Die Voraussetzung für die Erfüllung dieser Funktionen ist - ähnlich wie bei der Werbeagentur - eine "Leistungsintegration". Wegen der Vielfalt technischer Probleme ist diese Leistungsintegration relativ weniger umfassend, als es der "Full-Service" im Vergleich zu dem "Gesamt" werblicher Funktionen ist. Hierfür spricht, daß sich die Consulting Engineers nicht selten auf die Durchführung bestimmter Investitionsvorhaben (z.B. Straßenbau oder Kraftwerke) spezialisiert haben. Letzteres ist der Werbeagentur wegen der "Konkurrenzklausel" nicht möglich. Interessant erscheint, daß es auch bei der Entlohnung der Consulting Engineers eine der Mittlungsprovision der

1) Klemm, H.W.: a.a.O., S. 88

2) Theoretisch ist die Tätigkeit eines "Consulting Engineers" auch als Einzelperson denkbar. Eine Definition des "American Institute of Consulting Engineers, Inc." verlangt vom beratenden Ingenieur nur, daß er über ein "special training", "wide experience" und "proven ability" verfügt. Vgl. Klemm, H.W.: a.a.O., S. 71

Werbeagentur ähnelnde Methode gibt. Dies ist die Vergütung eines Prozentsatzes der Baukosten.¹⁾ Sie wird jedoch vom Auftraggeber und nicht wie die Mittlungsprovision von den Beauftragten (z.B. den Verlagen) bezahlt.

Einen wesentlichen Einfluß auf die Entwicklung der Werbeagentur wird die auch in Zukunft noch zu erwartende Intensivierung der Bemühungen, die Werbung so effektiv wie nur irgend möglich zu machen, bringen. Neben vermehrten Anstrengungen auf kreativem Gebiet werden sich die Bemühungen um eine optimale Werbung auch auf die Streuung erstrecken. Die Hauptaufgabe wird darin liegen, die Werbebotschaften noch gezielter als bisher an die Umworbenen heranzutragen. Dies bedeutet, daß sich die Werbearbeit noch mehr zu einer "Detail-Arbeit" fortentwickelt, die eine "Generalstabsarbeit" erfordert. Detaillierte Streupläne, Sonderaktionen und die Verwendung von "nicht-klassischen" Werbemitteln, die von den Werbeagenturen heute nur ungern eingesetzt werden, führen zu einer Ausdehnung des Arbeitsvolumens der Werbeagentur.

Nach Ansicht des Verfassers sieht sich die Werbeagentur aus den genannten Gründen im Lauf der nächsten Jahre vor die Notwendigkeit gestellt, zu prüfen, welche Werbefunktionen sie weiterhin wahrnehmen

1) Klemm, H.W.: a.a.O., S. 104.
Andere Arten der Vergütung sind Gebühren, Pauschalbeträge und die Kostenerstattung mit zuzüglichem Honorar.
Vgl. Klemm, H.W.: a.a.O., S. 103 ff.

und welche sie als überflüssigen Ballast weglassen will. Hierin liegt eine echte unternehmerische Aufgabe. Ähnlich wie viele Betriebsformen des Handels bedarf die Werbeagentur eines neuen Funktionskombinats, das es ihr ermöglicht, einerseits kreative Leistungen hervorzubringen und andererseits dem Werbungtreibenden ein rationell arbeitendes "Instrument" zur Durchführung der praktischen Werbearbeit zu sein. Die Ausprägung einzelner Unternehmungsde-terminanten kann durch diese Umstrukturierung bei der Werbeagentur modifiziert werden. In ihrer Gesamtheit bleiben sie jedoch bestehen.

E. A N H A N G

ANHANG I

Der Inhalt des "Full Advertising Agency Service" wurde von der Kommission für Werbung der Internationalen Handelskammer (ICC) 1960 wie folgt definiert:

"1 Marketing

- Beratung des Auftraggebers bei der Beschaffung aller für die Produktgestaltung, Verteilung, Verkaufsförderung und Werbung erforderlichen Markt- und Unternehmensdaten.
- Richtige Interpretation und Auswertung dieser Daten für die Markt- und Absatzplanung im allgemeinen und für die gesamte Werbeplanung im besonderen.
- Die Internationale Handelskammer stellt dazu ausdrücklich fest, daß eine Vollservice-Werbeagentur uneingeschränkter Zugang zu allen für die Absatz- und Werbeplanung wesentlichen Unternehmens- und Marktdaten haben sollte.
- Prüfung der Werbemittel auf ihre künftige und erzielte Werbewirkung (Pre- und Posttesting).
- Beratung des Auftraggebers auf den Gebieten des Merchandising und der Sales Promotion. Kreation und Gestaltung aller für die Durchführung solcher Maßnahmen erforderlichen Werbemittel.
- Planung aller Werbemaßnahmen im Hinblick auf die vom Unternehmen zusammen mit der Werbeagentur festgesetzten Absatzpläne.

2 Kreation und Realisation

- Entwicklung einer Werbekonzeption bezüglich des Inhalts und der Präsentation der Werbebotschaft im allgemeinen.
- Entwurf aller für die Durchführung der geplanten Werbemaßnahmen erforderlichen Werbemittel auf Grund der gewählten Werbekonzeption.
- Realisation der für die Herstellung dieser Wer-

bemittel erforderlichen Texte, Bilder, Zeichnungen, kompletten Vorlagen, Drehbücher usw. in produktionsreifer Form.

3 Produktion

Fachmännische Anleitung und Überwachung der Herstellung der Druckträger und des Druckes oder der andersartigen Produktion aller Werbemittel.

4 Streuung

- Kenntnis aller verfügbaren und für die Streuplanung wichtigen Daten, Statistiken und andersartigen Unterlagen, insbesondere natürlich von Leserschaftsanalysen.
- Fachgerechte Interpretation und Auswertung dieser Unterlagen bei der Auswahl der zweckmäßigsten Werbeträger - Zeitungen, Zeitschriften, Plakataushangstellen, Fernsehprogramme usw. und der Streuplanung bzw. Beratung des Auftraggebers bei der Wahl dieser Medien.
- Rechtzeitige und verbindliche Reservierung der gewählten Placierungen, Zeiten usw. sowie planmäßige Einschaltung, Placierung oder andersartige Streuung der Werbemittel einschließlich der Überwachung der auftragsgemäßen Ausführung und Abwicklung dieser Streuung.

5 Public Relations

- Beratung des Auftraggebers im Hinblick auf seine Beziehungen zur Öffentlichkeit sowie auf Maßnahmen im Sinne der Public Relations.
- Zusammenarbeit im Sinne der Koordination der respektiven Tätigkeiten mit unternehmenseigenen oder freien Betreuern der Public Relations des Auftraggebers." 1)

1) o.V.: Was ist unter dem "Vollservice" einer Werbeagentur zu verstehen, in: Die Absatzwirtschaft, Zeitschrift für Marketing, Jg. 10, Nr. 19, 1. Ausgabe Oktober 1967, S. 1066

ANHANG II

"Verlautbarung des Zentralausschusses der Werbewirtschaft e.V. zur Preislistentreue

Preislistentreue

Von besonderer Bedeutung für Werbeagenturen und Werbungsmittler war im abgelaufenen Jahr die Auseinandersetzung mit dem Bundeskartellamt über die Rechtsstellung der Werbeagenturen und Werbungsmittler und die hiermit im Zusammenhang stehende Frage der Preislistentreue. Wegen der Einzelheiten dieses - die Werbewirtschaft im allgemeinen betreffenden - Sachgebiets wird auf den nachfolgenden Abschnitt "Preislistentreue im Werbewesen" und auf den Abschnitt "Preislistentreue und Preislistenversand" im Kapitel "Anzeigenwesen" verwiesen.

Der ZAW hat sich in diesem Zusammenhang zum Sprecher der Gesamtheit der Werbewirtschaft gemacht und dargetan, daß Werbeagenturen und Werbemittler nicht, wie das Bundeskartellamt meint, als "Händler von Werberaum und -zeit" im Sinne einer Wirtschaftsstufe nachgeordneter Art aufzufassen sind, sondern daß Werbeagenturen und Werbungsmittler Treuhänder der Werbungtreibenden einerseits und der Werbungdurchführenden andererseits sind.

Würde sich die Rechtsauffassung des Bundeskartellamtes durchsetzen, müßten folgende Ergebnisse befürchtet werden:

1. Entstehen eines Systems gespaltener Preise.

2. Eine solche Entwicklung müßte zu Konzentrationsbewegungen führen, insbesondere dann, wenn große Unternehmen des Berufsstandes der Werbeagenturen und der Werbungsmittler in der Lage sind, bei der Vielzahl kleinerer Verlage größere Preiszugeständnisse "einzuhandeln".
3. Der durch Konzentrationsbewegungen oder durch den Wegfall von Teileinnahmen zu erwartende Einnahmerückgang der Werbungsdurchführenden würde deren Kalkulationsgrundlage erschüttern. Wie die Verhältnisse in den Jahren 1920 bis 1932 gezeigt haben, würde dies zu einem Rückgang der redaktionellen Leistungen der Werbeträger und zum Wegfall ihrer Unabhängigkeit führen, worauf der Bundesgerichtshof bereits in seinem Urteil vom 27.1.1956 (NJW 1956, S. 588 f.) hingewiesen hat.
4. Aus der Sicht der Werbungtreibenden würde das System gespaltener Preise zur ungerechten und ungleichmäßigen Behandlung gleichliegender Fälle führen: "Reich kauft billig, arm kauft teuer". Mit Recht ist daher auch in der Werbewirtschaft schon bemerkt worden, daß das Bundeskartellamt hier eine stark mittelstandsunfreundliche Haltung einnimmt.
5. Werbeagenturen und Werbungsmittler würden bei der Möglichkeit gegenseitiger Preisunterbietung (nicht ihrer eigenen Preise, sondern der Preise der Treugeber, für die sie tätig werden) in einer Art unseriösen Zwielfichts tätig werden, ihren guten Ruf als treuhänderische Interessenwahrer verlieren und

dadurch in ihrem Ansehen, in ihrer finanziellen Leistungsfähigkeit und in ihrem Beruf geschädigt werden.

6. Das Ansehen der deutschen Werbung im In- und Ausland würde herabgemindert. Da sich die Werbung in den übrigen EWG-Ländern und in der ganzen westlichen Welt, insbesondere in Großbritannien und in den USA, an die vom Bundeskartellamt abgelehnten Grundsätze hält, wurde die Wettbewerbsfähigkeit der deutschen Unternehmen stark geschmälert.

Es kann kein Zweifel darüber bestehen, daß eine solche Entwicklung dem Berufsstand der Werbeagenturen und Werbungsmittler höchst nachteilig und gefährlich werden würde: sie müßte zu unabsehbaren Folgen führen. Es bleibt zu hoffen, daß die gutachtliche Stellungnahme des ZAW die zukünftig zur Entscheidung berufene Stelle dazu veranlassen wird, den Werbeagenturen und Werbungsmittlern die ihnen zukommende Rolle im **Werbewesen** zu bestätigen." ¹⁾

1) Zentralaussschuß der Werbewirtschaft e.V., Jahresbericht 1962, Bad Godesberg, S. 48 f.

F. LITERATUR-VERZEICHNIS

I. Selbständige Bücher und Schriften

- Abbott, L.: Qualität und Wettbewerb,
Berlin, München 1958
- Acker, H.B.: Organisationsanalyse,
Verfahren und Techniken prakti-
scher Organisationsarbeit,
2., erw. Aufl., Baden-Baden und
Bad Homburg v.d.H. 1966
- Ackermann, A.: Das Unternehmen in psychologi-
scher Sicht,
München 1964
- Bartels, G.: Diversifizierung, Die gezielte
Ausweitung des Leistungspro-
gramms der Unternehmung,
Betriebswirtschaftliche Abhand-
lungen, Neue Folge Band 10,
Stuttgart 1966
- Behrens, K.Chr.: Absatzwerbung,
Studienreihe Betrieb und Markt,
Bd. X, Wiesbaden 1963
- Birnbaum, G.: Die Annoncen-Expedition,
Berlin 1932
- Brose, H.W.: Die Entdeckung des Verbrauchers,
Düsseldorf 1958
- Buchli, H.: 6000 Jahre Werbung,
Geschichte der Wirtschaftswerbung
und der Propaganda,
Bd. I Altertum und Mittelalter
Berlin 1962
Bd. II Die Neuere Zeit
Berlin 1962
- Carell, E.: Allgemeine Volkswirtschaftslehre,
9., verb. Aufl., 37.-41. Tausend,
Heidelberg 1961

- Danrendorf, R.: Industrie- und Betriebssoziologie, Sammlung Götschen, Bd. 103, Berlin 1956
- Sozialstruktur des Betriebes, Reihe: Die Wirtschaftswissenschaften, Hrsg. E. Gutenberg, Wiesbaden 1959
- Dreier, W.: Soll die Kirche Werbung treiben? Köln 1967
- Eucken, W.: Grundsätze der Wirtschaftspolitik, Rowohlt's Deutsche Enzyklopädie, Bd. 81, Reinbek bei Hamburg 1961
- Fischer, G.: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Eine Einführung in die Betriebsführung, 7., erw. Aufl., Heidelberg 1957
- Fischer, H.: Marketing oder die Verwirrung der Begriffe, Stuttgart-Degerloch 1959
- Fricke, R.: Grundlagen der Produktivitätstheorie, Schriftenreihe zur Produktivitätsforschung des volkswirtschaftlichen Instituts der Technischen Hochschule Karlsruhe, Bd. 1, Frankfurt 1961
- Galbraith, J.K.: Gesellschaft im Überfluß, München, Zürich 1963, S. 8
- Gamble, F.R.: What Advertising Agencies Are - What They Do and How They Do It, 2nd ed., American Association of Advertising Agencies, New York 1960
- Gassler, V.: Betriebswirtschaftliche Darstellung des Films als Werbemittel, Diss. St. Gallen 1955
- Gandenberger, O.: Was ist ein Unternehmen? Volkswirtschaftliche Überlegungen zum Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen, Veröffentlichungen des Forschungsinstituts für Wirtschaftspolitik an der Universität Mainz, Hrsg. Erich Welter, Bd. 16, Heidelberg 1963
- Geiger, H.L.: Volkswirtschaftliche Probleme der Wirtschaftswerbung, Karlsruhe 1960

- Grün, O.: Informale Erscheinungen in der Betriebsorganisation, Betriebswirtschaftliche Forschungsergebnisse, Hrsg. E. Kosiol, Bd.27, Berlin 1966
- Gutenberg, E.: Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre,
I. Band: Die Produktion
14. Aufl., Berlin, Heidelberg, New York 1968
II. Band: Der Absatz
10. Aufl., Berlin, Heidelberg, New York 1967
- Unternehmensführung, Organisation und Entscheidungen, in: Die Wirtschaftswissenschaften, Hrsg. E. Gutenberg, 45. Lfg., Reihe A, Beitrag Nr. 2, Wiesbaden 1962
- Harris, R. und Seldon, A.: Advertising in a Free Society, London 1957
- Heider, F.: Das Recht der Werbeagentur, Stuttgart 1964,
- Heinen, E.: Die Zielfunktion der Unternehmung, Sonderdruck aus: Zur Theorie der Unternehmung, Festschrift zum 65. Geburtstag von E. Gutenberg, Wiesbaden o.J.
- Hennig, K.W.: Betriebswirtschaftliche Organisationslehre,
4., verb. Aufl., Wiesbaden 1965
- Henzler, R.: Betriebswirtschaftslehre des Außenhandels,
Schriftenreihe für den Außenhandel, Hrsg. R. Henzler, I. Teil, Wiesbaden 1962
- v.Holzschuher, L.: Psychologische Grundlagen der Werbung, Essen 1956
- Hundhausen, C.: Wesen und Formen der Werbung, Teil I: Wirtschaftswerbung, Essen 1963
- Illetschko, L.: Unternehmenstheorie, Elemente rationaler Betriebslenkung, 2., neubearbeitete Auflage, Wien - New York 1967

- Jaspert, F.: Methoden zur Erforschung der Werbewirkung, Abhandlungen zur Werbewissenschaft und Werbepraxis, Bd. 1, Stuttgart 1963
- Kettel, P.: Werbemittel erfolgreich streuen, Berlin 1957
- Klemm, H.W.: Die Grundlagen des deutschen Investitionsgüter-Exportes und die Möglichkeiten zur Mitarbeit von deutschen beratenden Ingenieurfirmen (Consulting Engineers), Betriebswirtschaftliche Forschungen, Hrsg. K. Mellerowicz, O. Schnutenhaus, Bd. 7, Berlin 1957
- Kluge, F.: Etymologisches Wörterbuch der Deutschen Sprache, 18. Aufl., bearbeitet von W. Mitzka, Berlin 1960
- Kosiol, E.: Organisation der Unternehmung, Die Wirtschaftswissenschaften, Hrsg. E. Gutenberg, 46. Lfg., Reihe A, Beitrag Nr. 6, Wiesbaden 1962
- Die Unternehmung als wirtschaftliches Aktionszentrum, Rowohlt's Deutsche Enzyklopädie, Bd. 256/257, Reinbek bei Hamburg 1966
- Kropff, H.F.J.: Wörterbuch der Werbung, Essen 1959
- Die Werbemittel und ihre psychologische, künstlerische und technische Gestaltung, 2. Aufl., Essen 1961
- Krüsselberg, H.G.: Organisationstheorie, Theorie der Unternehmung und Oligopol, Materialien zu einer sozialökonomischen Theorie der Unternehmung, Volkswirtschaftliche Schriften, Hrsg. Dr. J. Broermann, Berlin 1965
- Lohmann, M.: Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, 2. Aufl., Tübingen 1955
- Lucas, D.B. und Britt, St.H.: Messung der Werbewirkung, Deutsche Ausgabe Carl Hundhausen, Essen 1966
- Martineau, P.: Kaufmotive, Neue Weichenstellung für Werbung und Kundenpflege, Düsseldorf 1959

- Mataja, V.: Die Reklame, München und Leipzig 1926
- Matthies, H.: Werbung als Faktor wirtschaftlichen Wachstums, Diss. Braunschweig 1962
- Mayntz, R.: Die soziale Organisation des Industriebetriebes, unveränderter Nachdruck, Stuttgart 1966
- Soziologie der Organisation, Rowohlts Deutsche Enzyklopädie, Bd. 166, 19.-23. Tausend, Einbek 1968
- McCarthy, E.J.: Basic Marketing, A Managerial Approach, Revised Edition, Homewood, Illinois, USA 1964
- Mellerowicz, K.: Wirtschaftlichkeit, Konjunktur, Werbung, Schriftenreihe "Wirtschaft und Werbung", Heft 2, 1. Aufl., Essen 1957
- Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 10., erweiterte und veränderte Auflage, Bd. I, Sammlung Götschen, Bd. 1008/1008a, Berlin 1958
- Meyer, P.W.: Werbeerfolgskontrolle, 1. Aufl., Düsseldorf - Wien 1963
- Nieschlag, R.: Binnenhandel und Binnenhandelspolitik, Berlin 1959
- Begriff, Wesen und Träger des Marketing, Troost-Schriftenreihe, Heft 22, Düsseldorf 1964, auszugsweiser Sonderdruck
- Nieschlag, R.,
Dichtl, E.,
Hörschgen, H.: Einführung in die Lehre von der Absatzwirtschaft. Ein entscheidungstheoretischer Ansatz, Berlin 1968
- Nordsieck, F.: Betriebsorganisation, Lehre und Technik, Textband, Stuttgart 1961
- Betriebsorganisation, Betriebsaufbau und Betriebsablauf, Sammlung Poeschel, Reihe I, 2. Aufl., Stuttgart 1964

- Nußberger, U.: Der Anzeigenpreis, Stuttgart 1957
- Otteson, Panschar, Patterson: Marketing, The Firm's Viewpoint, New York - London 1964
- O.V.: Werbeagentur oder Marketing-Institut?
GfK-Nürnberg, Gesellschaft für Konsum-, Markt- und Absatzforschung e.V., Sonderdienst, Nr. 9/10 - 1. und 2. Mai-Heft 1966
- O.V.: Probleme der Werbung in der modernen Unternehmensführung,
Die ANA-Studie über die Zusammenarbeit zwischen Werbungtreibenden und Werbeagenturen in den USA, Durchgef. von Booz, Allen und Hamilton Inc., Deutsche Beratung H. Strauf,
Strauf's Werbepraktikum, Hilfen für Ausbildung, Fortbildung und Tagesarbeit in Werbeberufen, Blaue Reihe 1, Essen 1966
- Paulsen, A.: Allgemeine Volkswirtschaftslehre, Bd. I, Grundlegung, Wirtschaftskreislauf, Sammlung Götschen, Bd. 1169, 3., neu bearbeitete Auflage, Berlin 1959
- Allgemeine Volkswirtschaftslehre, Bd. II, Haushalte, Unternehmungen, Marktformen,
Sammlung Götschen, Bd. 1170, 3., neu bearbeitete Auflage, Berlin 1960
- Oettle, K.: Die gegenwärtige Bedrängnis der Deutschen Bundesbahn in öffentlich-wirtschaftlicher Betrachtung.
Sonderdruck aus: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, Heft 2, 3, 4, Herg. W. Hasenack, Herne 1966, S. 146

- Penrose, E.: The Theory of the Growth of the Firm, Oxford 1959
- Preiser, E.: Die Zukunft unserer Wirtschaftsordnung,
Eine Betrachtung über Kapitalismus und Soziale Marktwirtschaft,
3., erw. Aufl., Göttingen 1960
- Der Kapitalbegriff und die neuere Theorie,
in: Bildung und Verteilung des Volkseinkommens,
2., durchgesehene und erweiterte Aufl., Göttingen 1961
- Nationalökonomie heute,
Eine Einführung in die Volkswirtschaftslehre,
4. Aufl., München 1963
- Theoretische Grundlagen der Vermögenspolitik,
Bonner Akademische Reden 29, Bonn 1964 (Peter Hanstein Verlag)
- Probleme der Wohlstandsgesellschaft,
Bayerische Akademie der Wissenschaften, Sitzungsberichte Jg. 1964, Heft 7, München 1964
- Richter, R.: Wirtschaftswerbung in der sozialen Marktwirtschaft,
Wiesbaden 1959
- Rieger, W.: Einführung in die Privatwirtschaftslehre,
Nürnberg 1928
- Röpke, W.: Die Lehre von der Wirtschaft,
9., durchges. Aufl., Erlenbach-Zürich und Stuttgart 1961
- Rose, H.K.: Werbung als Beruf,
Wiesbaden 1951

- Ruland, J.: Werbeträger,
Einführung in die praktische Wer-
beträgerkunde, Mettmann 1967
- Sandage, C.H. und
Fryburger, V.: Advertising Theory and Practice,
Homewood, Illinois, USA 1958
- Schäfer, E.: Die Unternehmung,
Einführung in die Betriebswirt-
schaftslehre,
Köln und Opladen 1949
- Schmölders, G. und
Rittershausen, H.: Moderne Investitionsfinanzierung,
Essen 1959
- Schneider, E.: Einführung in die Wirtschaftstheo-
rie, I. Teil, Theorie des Wirt-
schaftskreislaufs,
8., durchges. Aufl., Tübingen 1960
- Seischab, H.: Betriebswirtschaftliche Grundbe-
griffe,
Sammlung Poeschel, Reihe I, Bd. 4,
Stuttgart 1961
- Seyffert, R.: Wirtschaftliche Werbelehre,
in: Die Handelshochschule, Bd. 6,
Abt. 21, Wiesbaden 1951
- Wirtschaftslehre des Handels,
3. Aufl., Köln/Opladen 1957
- Über Begriff, Aufgaben und Entwick-
lung der Betriebswirtschaftslehre,
4. Aufl., Stuttgart 1957
- Werbelehre,
Theorie und Praxis der Werbung,
Bd. 1 und Bd. 2, Stuttgart 1966
- v.Stackelberg, H.: Grundlagen der theoretischen Volks-
wirtschaftslehre,
2. photomechanisch gedruckte Aufl.,
Tübingen, Zürich 1951

- Stanton, W.J.: Fundamentals of Marketing, New York, Toronto, London 1964
- Steuber, K.: Werbung und Wohlstand, Veröffentlichungen der Handelshochschule St. Gallen, Reihe A, Heft 51, Zürich und St.Gallen 1958
- Strauf, H.: Die moderne Werbeagentur in Deutschland, Schriftenreihe Wirtschaft und Werbung, 2. Aufl., Essen 1959
- Sundhoff, E.: Absatzorganisation, in: Die Wirtschaftswissenschaften, Reihe A, Nr. 14, Wiesbaden 1958
- Troost, H.: Berufe in einer Werbeagentur, Düsseldorf 1961
- Turin, G.: Der Begriff des Unternehmers, Diss. Zürich 1947
- Veil, K.F.: Das Wesen von Unternehmung und Unternehmer, Ein Beitrag zur Diskussion um den Begriff des Unternehmers, Baden-Baden, Frankfurt/M. 1956
- Wedekind, G.: Erwerbswirtschaftliche Unternehmen, Motive ihrer Gestaltung und Ermittlung ihrer Erfolge, Diss. Köln 1963
- Weger, E.R.: Die Werbeagentur in Deutschland, Entwicklung, Wesen, Funktionen, Organisation, Marktwirtschaft und Verbrauch, Schriftenreihe der GfK-Nürnberg, Gesellschaft für Konsum-, Markt- und Absatzforschung e.V., Bd. 24, Nürnberg 1966
- Wild, J.: Grundlagen und Probleme der betriebswirtschaftlichen Organisationslehre, Betriebswirtschaftliche Forschungsergebnisse, Hrsg. E. Kosiol, Bd. 28, Berlin 1966

Wilhelm, H.:

Werbung als wirtschaftstheoretisches Problem,
Berlin 1961

Wöhe, G.:

Methodologische Grundprobleme
der Betriebswirtschaftslehre,
Meisenheim am Glan 1959

Wright, J. und
Warner, D:

Advertising,
New York, San Francisco, Toronto,
London 1962

Zahn, E.:

Soziologie der Prosperität,
Wirtschaft und Gesellschaft im
Zeichen des Wohlstandes,
Deutscher Taschenbuch Verlag,
Bd. Nr. 208, München 1964

II. Beiträge in Sammelwerken und Festschriften

- Albach, H.: Werbung, in: Handwörterbuch der Sozialwissenschaften, 11. Bd., Stuttgart, Tübingen, Göttingen 1961, S. 624 - 632
- Bergler, G.: Werbeführung und Werbeberatung, in: Neunte Gewerbewirtschaftliche Tagung in Wien 7. - 9. Nov. 1962, Wien 1963, S. 171 - 188
- Bettschart, P.C.: Werbeorganisation und Marktgröße, in: Neunte Gewerbewirtschaftliche Tagung in Wien 7. - 9. Nov. 1962, Wien 1963, S. 189 - 199
- Borden, N.H. und Marshall, M.V.: Advertising Management, Homewood, Illinois, USA 1959, S. 1021 ff. und S. 1032 ff.
- Burmann, H.: Werberecht der Wirtschaft, Das Handbuch für die Praxis, Berlin-Bielefeld-München 1955, Bd. 1, Bd. 2; mit 21. Erg.Lfg.-X.1966
- Grochla, E.: Unternehmung und Betrieb, in: Handwörterbuch der Sozialwissenschaften, 10. Bd., Stuttgart, Tübingen, Göttingen 1959, S. 583 - 588
- Henzler, R.: Das Unternehmen in der modernen Wettbewerbswirtschaft, in: Gegenwartsfragen der Unternehmung, Festschrift zum 70. Geburtstag von Fritz Henzel, Hrg. B. Bellinger, Wiesbaden 1961, S. 87-98
- Kosiol, E.: Unternehmung, in: Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, 4. Bd., 3., völlig neu bearbeitete Auflage, Stuttgart 1962, Sp. 5540 - 5545
- Körner, Th.: Die Agenturleistung und ihre Bezahlung, Ein Überblick über Be- und Abrechnungsmodalitäten, in: Europa-Handbuch der Werbegesellschaften 1960, Hrg. Ver. J. Schäfer, Frankfurt/Main 1960, S. 28 - 39

- Kramer, R.L.: International Marketing,
Cincinnati, Ohio, USA 1959, S.306-313
- Lang, K.: Von der Reklame zur modernen Marketing-Agentur
in: Der Mensch im Markt, Eine Festschrift zum 60. Geburtstag von Georg Bergler, Hrsg. W. Vershofen, P.W. Meyer, H. Moser, W. Ott, Berlin 1960, S. 301 - 312
- Lazo, H. und Corbin, A.: Management im Marketing,
in: McGraw-Hill Series in Marketing & Advertising, New York, Toronto, London 1961
- Lorenz, W.: Funktion und Organisation einer Werbeagentur,
in: Werbeleiter Handbuch, Hrsg. H.L. Zankl, München 1967, S. 295 - 315
- Marx, A.: Unternehmer und Unternehmung,
in: Gegenwartsfragen der Unternehmung, Offene Fragen der Betriebswirtschaftslehre, Festschrift zum 70. Geburtstag von Fritz Henzel, Hrsg. B. Bellinger, Wiesbaden 1961, S. 135 - 148
- Meyer, P.W.: Werbemittel,
in: Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, 4. Bd., 3., völlig neu bearbeitete Auflage, Stuttgart 1962, Sp. 6253 - 6260
- Münster, H.A.: Die Mittler der Werbung im Dienste der Werbewirtschaft,
in: Der Mittler in der Werbung, Hrsg. Arbeitsgemeinschaft Deutscher Werbungsmittler, Frankfurt/M. 1955, S. 107 - 136
- v.Nell, A.: Aufgabe und Tätigkeit einer Werbeagentur,
in: Werbeleiter-Handbuch, Hrsg. H.L. Zankl, München 1967

Nieschlag, R.:

Vermag die moderne Werbung den Menschen zu "manipulieren"?
in: Gegenwartsfragen der Unternehmung, Festschrift zum 70. Geburtstag von Fritz Henzel, Hrsg. B. Bellinger, Wiesbaden 1961, S. 177-186

Redlich, F.:

Unternehmer,
in: Handwörterbuch der Sozialwissenschaften, 10. Bd., Stuttgart-Tübingen-Göttingen 1959, S. 486 - 498

Seyffert, R.:

Werbung,
in: Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, 4. Bd., 3., völlig neu bearbeitete Auflage, Stuttgart 1962, Sp. 6265 - 6284

III. Aufsätze in Zeitungen und Zeitschriften

- Bargendorff, H.G.: Werbeagentur und Maternverlag,
in: Graphik, München Februar 1959,
S. 26-27
- Arbeit und Probleme der Werbeagen-
tur,
in: Graphik, München April 1959,
S. 28-29 und 42
- Wie arbeitet die Werbeagentur?
in: Graphik, München Mai 1959,
S. 34-35
- Die Anzeigenexpedition oder die
Werbemittlung,
in: Graphik, München Juli 1959,
S. 36-37
- Die Werbeabteilung,
in: Graphik, 13. Jg., Heft 1, Mün-
chen Januar 1960, S. 26-27
- Die Werbeabteilung,
Der Ablauf eines Werbevorganges,
in: Graphik, Heft 8, München August
1960, S. 14-15
- Bauer, F.: Arbeit und Aufgabenkreis der deut-
schen Werbeagenturen,
in: Die Anzeige, Die Fachzeit-
schrift für Werbung, 37. Jg., Nr.19,
Reutlingen Oktober 1961, S. 26-34
- Beckmann, H.: Wovon Agenturen leben,
Das 15-Prozent-System hat sich be-
währt,
in: Der Volkswirt, Wirtschafts- und
Finanzzeitung, 20. Jg., Nr. 38,
Frankfurt 23.9.1966, S. 1890-1894
- Berben, H.: Kybernetik und die Werbung,
in: Industriekurier, Unabhängi-
ge Zeitung für Politik, Wirtschaft
und Technik, Jg. 20, Nr. 61, Düs-
seldorf 25.4.1967, S. 6

- Bergler, G.: Die Stellung der Werbung in der freien Wirtschaft,
in: Volkswirt, Wirtschafts- und Finanzzeitung, Beilage zu Nr.25/1957, S. 14-16
- Werbung und Gesellschaft,
in: Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung, 9. Jg., Heft 3, Nürnberg 1963, S. 235-250
- Binias, M.F.: Von der "Insertions-Agentur" über die "Werbungsmittlung" zur "Werbeagentur",
in: ZVZV - Zeitungsverlag und Zeitschriftenverlag, Bad Godesberg 1962, S. 56-60
- Blüntschli, W.: Das "Markenbild" der großen Werbeagenturen,
in: Die Absatzwirtschaft, Zeitschrift für Marketing, Jg. 3, Nr. 6, Düsseldorf Juni 1960, S. 292-294
- Borgmann, E.: Wo steht der Werbungsmitteiler heute?
in: Die Absatzwirtschaft, Zeitschrift für Marketing, 6. Jg., Nr. 4, Düsseldorf 1964, S. 78-79
- Brandegger, M.: Die Werbeagentur internationalen Standards,
in: Graphik, München September 1959, S. 14-15
- Brandes, R.: Werbung für Werbung,
in: Wirtschaft und Werbung, 16. Jg., Nr. 10, Essen 1962, S. 345-348
- Brose, H.W.: Die moderne Werbeagentur,
in: Der Volkswirt, Wirtschafts- und Finanzzeitung, Beilage zu Nr. 25 v. 22.6.1957, Frankfurt, S. 41-43

Busch, W.:

Werbung in der Flaute,
in: Industriekurier, Zeitung für
Wirtschaft, Politik und Technik,
Jg. 20, Nr. 117, Düsseldorf 8.8.1967
S. 1

Drews, A.:

Deutsche Werbeagenturen werden full
service-Agenturen internationalen
Standards,
in: Beilage zu Der Volkswirt, Wirt-
schafts- und Finanzzeitung, Heft 21,
Frankfurt 27.5.1961, S. 64-67

Eicker, G.:

Gibt es die etatzgerechte Werbe-
agentur?
in: Die Absatzwirtschaft, Zeit-
schrift für Marketing, Nr. 9,
Düsseldorf 1961, S. 547-549

-

Wie wählen Unternehmen Werbeagen-
turen?
Eine kühle Betrachtung über ein
heißes Thema,
in: Industriekurier, Zeitung für
Wirtschaft, Politik und Technik,
16. Jg., Nr. 192, Sonderausgabe
Werbung, Düsseldorf Dezember 1963,
S. 23

Ernst, W.:

Wider den Agentur-Stil,
in: Die Anzeige, Fachzeitschrift
für Werbung, 33. Jg., Nr. 11,
Reutlingen November 1957, S. 905-
906

Fährlich, O.:

Agentur-Arbeit gestern und heute,
in: Der Volkswirt, Wirtschafts-
und Finanzzeitung, Beiheft zu Nr.
39, Frankfurt/Main 25.9.1964,
S. 39-41

Farner, R.:

Die Funktion der Werbeagentur im
Marketing,
in: Die Anzeige, Fachzeitschrift
für Werbung, Nr. 21, Reutlingen
1963, S. 56-60

Fischer, H.:

Beratung und Funktionsausgliede-
rung in der industriellen Absatz-
wirtschaft, in: Jahrbuch der Ab-
satz- und Verbrauchsforschung, 9.
Jg., Heft 1/1963, S.21-29, Nürnberg

Flämig, J. und
Johannsen, U.:

Messung und Vorhersage der Verkaufswirkung von Werbemitteln, in: forschen, planen, entscheiden, Zeitschrift für praktische Marktforschung, Nr. 2, Hamburg April 1965, S. 68-79

Gamble, E.R.:

Advertising agency costs and profits, in: Harvard Business Review, Vol. 37, Nr. 6, Boston, Mass., USA 1959, p. 103-112

Gloede, F.:

Die Vertragstechnik der Werbegeschäfte (II), in: Die Absatzwirtschaft, Zeitschrift für Marketing, Düsseldorf, 1. Juni-Ausgabe 1966, S. 778-780

Grimm, R.:

Intermediauntersuchungen - Probleme, Möglichkeiten und Ergebnisse, in: forschen, planen, entscheiden, Zeitschrift für praktische Marktforschung, Nr. 3, Hamburg Juni 1965, S. 128-133

Gross, H.:

Werbung als Werkzeug der Unternehmensführung zur Kooperation von Firma und Agentur - Eine US-Studie über den "größten Kostenfaktor", in: Handelsblatt, Deutsche Wirtschaftszeitung, Vereinigt mit Deutsche Zeitung, 20. Jg., Nr. 135, Düsseldorf 16./17.6.1965, S. 4

Grün, K.:

Zwischen Produkt und Verbraucher, Die Werbeagenturen in Deutschland, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung, Nr. 215, Frankfurt 16.9.1961, S. 5

-

Die Werber haben Angst vor dem eigenen "Blendwerk". Die "Präsentation" von Werbekampagnen/ Wie soll der Wettbewerb um neue Kunden aussehen?
in: Blick durch die Wirtschaft, 9. Jg., Nr. 326, Frankfurt 11.10.1966, S. 4

Grundlach, W.:

Agenturwahl - eben kein Lotteriespiel,
in: Die Absatzwirtschaft, Zeitschrift für Marketing, Nr. 20,
Düsseldorf, 2. Ausgabe Oktober 1967, S. 1183-1189

Haacke, W.:

Kommunikation und Kultur,
in: Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung, 11. Jg., Heft 1/1965, S. 51-61, Nürnberg

Hattemer, K.:

Werbemärkte heute,
Kontrolle der Gesellschaftstechniker,
in: Handelsblatt, Deutsche Wirtschaftszeitung, vereinigt mit Deutsche Zeitung, Jg. 22, Nr. 136, Düsseldorf 18.7.1967, S. 3

-

Werbemärkte heute,
Das dritte Wunderding...!
in: Handelsblatt, Deutsche Wirtschaftszeitung, vereinigt mit Deutsche Zeitung, Jg. 22, Nr. 141, Düsseldorf 25.7.1967, S. 3

-

Werbemärkte heute,
Einer muß anfangen!
in: Handelsblatt, Deutsche Wirtschaftszeitung, vereinigt mit Deutsche Zeitung, Jg. 22, Nr. 151, Düsseldorf 8.8.1967, S. 3

Hegemann, E.:

Zum Stand der werblichen Verflechtungen auf dem deutschen Markt,
in: Zeitungsverlag und Zeitschriften-Verlag, Fachorgan für das gesamte Pressewesen, 61. Jg., Bad Godesberg 1964, S. 472 - 474

- Heuer, G.F.: Annoncen-Expeditionen, Werbungs-
mittler, Werbeagenturen,
in: Der Mittler in der Werbung,
Hrsg. Arbeitsgemeinschaft
Deutscher Werbungs-
mittler, Frankfurt/M. 1955, S. 9 - 105
- Werbungs-
mittler und Werbeagentu-
ren im treuhänderischen Dienst
für Wirtschaft und Werbung,
in: Die Anzeige, Fachzeitschrift
für Werbung, Jg. 32, Nr. 12,
Reutlingen, Dezember 1956, S.
1181 - 1187
- Der Trend zum Full-Service,
Von der Annoncen-Expedition zur
Marketing-Agentur,
in: Industriekurier, 16. Jg.,
Nr. 192, Beilage Werbung und
Wettbewerb, Düsseldorf 1963,
S. 13
- Außerbetriebliche Helfer bei
der Werbeplanung, Spezialisten-
rat hören, ohne sich die unter-
nehmerische Entscheidung abneh-
men zu lassen,
in: Die Absatzwirtschaft, Zeit-
schrift für Marketing, Nr. 22,
Düsseldorf, 2. Ausgabe November
1967, S. 1353-1356
- Hobson, J.W.: Die Marketing-Agentur, Ihre
Ziele und Aufgaben,
in: Wirtschaft und Werbung, Jg.
17, Nr. 14, Essen Juli 1963,
S. 564-571
- Hofmann, W.: Die Werbeagenturen in Deutsch-
land,
in: Schweizerische Versiche-
rungszeitschrift, Revue suisse
d'assurances, 31. Jg., Bern
1963, S. 242-245

- Hollstein, W.: Die Werbung und der Mensch von morgen,
in: Die Kommenden, Unabhängige Zeitschrift für freies Geistesleben, 18. Jg., Nr. 6, Freiburg i.Br. 1964, S. 25-26
- Ibielski, D.: Warum trennt man sich von einer Werbeagentur?
in: Werbe-Rundschau, Zeitschrift der Freunde neuer Werbung, 22. Jg., Gerlingen-Schillerhöhe, 2. Frühjahrsheft 1956, S. 32 - 41
- Partner Werbeagentur,
in: Kriterion, Internationale Werbe-, Marketing- und Management-Information, 10. Jg., Nr. 55, Zürich Oktober/November 1967, S. 9 - 12
- Jungebühlsing, F.: Werbung - ein Geschäft für Männer,
Wie wird man mit der Knappheit an Arbeitskräften fertig? (XV)
in: Blick durch die Wirtschaft, Frankfurt/Main 13.6.1966, S. 5
- Kaufmann, P.: Einige Zukunftsprobleme des Marketing,
in: Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung, 9. Jg., Heft 1/1963, S. 73 - 78
- Klanfer, J.: Werbung als Wirtschaftsinformation,
in: Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung, 11. Jg., Nr. 1/1965, Nürnberg, S. 31 - 51

Kropff, H.F.J.:

Standort und Aufgaben von
Werbeleiter und Werbeagen-
tur im Marketing,
in: Die Absatzwirtschaft,
Zeitschrift für Marketing,
4. Jg., Nr. 1, Düsseldorf
Januar 1961, S. 10 - 13

Metternich, L.:

Verkaufsförderung in der
Werbeagentur - ein fremdes
Pferd im Stall?
in: Die Anzeige, Fachzeit-
schrift für Werbung, Jg. 37,
Nr. 19, Reutlingen, 1.10.1961,
S. 40 - 42

Münster, R.:

Strumtief über der Preisli-
stentreue,
in: werben & verkaufen, Nr.
13, München 30.6.1966, S. 1 -
2

Neumeister, C.G.:

Lassen sich die Leistungen
von Werbeagenturen mitein-
ander vergleichen?
in: Werbe-Rundschau, Zeit-
schrift der Freunde neuer
Werbung, 21. Jg., Heft 51,
Gerlingen-Schillerhöhe 1962,
S. 55-56

Ortmeyer, F.W.:

Wann muß eine Agentur "nein"
sagen?
in: Die Absatzwirtschaft,
Zeitschrift für Marketing,
Heft 10, Düsseldorf Mai 1966,
S. 664-667

- o.V.: Wirtschaftsforschung im Rahmen der Arbeit der Werbeagentur,
in: Gabler Mitteilungen, Heft 3, München 1957, S. 27 - 30
- o.V.: Time to Change Adman's 15 %?
in: Business Week, No. 1470, New York Nov. 2, 1957, p.155-156
- o.V.: Hersteller und Werbeagentur, Industrieunternehmen äußern sich zur Zusammenarbeit mit Werbeagenturen,
in: Gabler Mitteilungen, 23. Jg., Heft 1, München 1959, S. 3 - 6
- o.V.: Was bietet die Werbeagentur ihren Kunden,
in: Wirtschaft und Werbung, Jg. 13, Nr. 2, Essen Januar 1959, S. 55 - 58
- o.V.: Agency compensation: Ad man predict a change - but resist it, in: Printers Ink, Vol.267, No. 9, Boston, Conn., USA, May 29, 1959, p. 27 - 34
- o.V.: Management's responsibility in advertising: Partnership,
in: Printers Ink, Vol. 267, No. 12, Boston, Conn., USA, June 19, 1959, p. 21 - 28
- o.V.: Verkaufsförderung und Vertriebsberatung - große Aufgaben der modernen Werbeagentur,
in: Gabler Mitteilungen, 24. Jg., Heft 3, München 1960, S. 3-5

- o.V.: How an agency gets personality,
in: Printers Ink, Vol. 273, No. 2,
Boston, Conn., USA, October 14,
1960, p. 35-39
- o.V.: Why ad agencies make good marke-
ting partners,
in: Printers Ink, Vol. 273, No. 6,
Boston, Conn., USA 1960, November
11, p. 68-69
- o.V.: Can Agencies handle rival clients?
in: Printers Ink, Vol. 273, No. 7,
Boston, Conn., USA, November 18,
1960, p. 33-34
- o.V.: What lies ahead for ad managers?
in: Printers Ink, Vol. 273, No. 11,
Boston, Conn., USA, December 16,
1960, p. 31-33
- o.V.: Internationale Richtlinien für die
volle Dienstleistung einer Werbe-
agentur,
in: Die Anzeige, Fachzeitschrift
für Werbung, Jg. 37, Nr. 1, Reut-
lingen, Januar 1961, S. 56
- o.V.: Grundsätze und Methoden der Werbe-
agenturarbeit,
in: Blick in die Werbung, Nr. 14,
Reutlingen 1961, II. Juliheft,
S. 12-13
- o.V.: Das kreative Führungsteam,
in: Die Absatzwirtschaft, Zeit-
schrift für Marketing, Nr. 4, Düs-
seldorf, Mai 1962, S. 288-291
- o.V.: Wie groß sind Werbeagenturen?
in: Die Absatzwirtschaft, Zeit-
schrift für Marketing, Nr. 4, Düs-
seldorf, Mai 1962, S. 316-318

o.V.:

Die Präsentation
in: Werbe-Rundschau, Zeitschrift
der Freunde neuer Werbung, 21. Jg.,
Heft 52, Gerlingen-Schillerhöhe,
1962, S. 75-78

o.V.:

Warum trennt man sich von einer
Werbeagentur?
in: Werbe-Rundschau, Zeitschrift
der Freunde neuer Werbung, 21. Jg.,
Heft 53, Gerlingen-Schillerhöhe
1962, S. 5-22

o.V.:

Werbung in der Kette,
Ein Beispiel für internationale
Zusammenarbeit von Werbeagenturen,
in: Industriekurier, Zeitung für
Wirtschaft, Politik und Technik,
16. Jg., Nr. 192, Beilage Werbung
und Wettbewerb, Düsseldorf 1963,
S. 17

o.V.:

Die Werbungsmitter-Provisionen in
Europa und USA,
in: Der Markenartikel, 25. Jg.,
Heft 8, München 1963, S. 717

o.V.:

Preislistentreue der Werbeagentu-
ren und -mittler neu durchdacht,
in: ZVZV Zeitungs-Verlag und Zeit-
schriften-Verlag, Fachorgan für das
gesamte Pressewesen, Heft 10, Bad
Godesberg 1964, S. 307

o.V.:

Zehn Milliarden DM für die Werbung,
Neue Schätzzahlen über die Werbe-
kosten in der Bundesrepublik,
in: Frankfurter Allgemeine Zeitung,
Nr. 130, Frankfurt/M. 8.6.1965,
S. 17

o.V.:

Agenturen - Angst im Nacken,
in: Der Spiegel, 19. Jg., Nr. 44,
Hamburg 27.10.1965, S. 56-59

- O.V.: Wechselnde Aufträge und wandernde Mitarbeiter,
Strukturwandel der US-Agenturen,
in: Die Absatzwirtschaft, Zeitschrift für Marketing, Nr. 7,
Düsseldorf, 1. Ausgabe April 1966,
S. 430-431
- O.V.: Preislistentreue muß gewährleistet bleiben,
in: Die Anzeige, Fachzeitschrift für Werbung, Reutlingen, II. Maiheft 1966, S. 6
- O.V.: Vergessene Milliarden in der Werbung,
in: Blick durch die Wirtschaft, Jg. 9, Nr. 236, Frankfurt/Main 11.10.1966, S. 1
- O.V.: Werbung, Agenturen - Autobahn zur Probe,
in: Der Spiegel, 20. Jg., Nr. 47, Hamburg 14.11.1966, S. 85-86
- O.V.: Kein Eigenleben für Gags,
Porträt einer Werbeagentur: von Holzschuher, Bauer & Ulbricht KG,
in: Industriekurier, Unabhängige Zeitung für Politik, Wirtschaft und Technik, Jg. 20, Nr. 16, Düsseldorf 31.3.1967, S. 7
- O.V.: Das PERT-System für eine Werbe- und Verkaufskampagne,
in: bba Informationen, Zeitschrift für Führungskräfte in Wirtschaft und Technik, Nr. 4, Duisburg April 1967, S. 10-11
- O.V.: Zuerst kommt der Text,
Porträt einer Agentur: Ted Bates Werbefirmen AG,
in: Industriekurier, Unabhängige Zeitung für Politik, Wirtschaft und Technik, Jg. 20, Nr. 61, Düsseldorf, 20.4.1967, S. 6

- o.V.: Werbung, Agenturen - Opfer in der Mitte,
in: Der Spiegel, 21. Jg., Nr. 29,
Hamburg 10.7.1967, S. 51
- o.V.: Kreativ im Marketing,
Porträt einer Agentur: LPE Internationale Werbe und Marketing GmbH,
in: Industriekurier, Zeitschrift für Politik, Wirtschaft und Technik, Jg. 20, Nr. 106, Düsseldorf 18.7.1967, S. 8
- o.V.: Viele Versäumnisse in der Werbung,
Kapferer & Schmidt: "Alarmzeichen - Rückläufiger Aufwand,
in: Handelsblatt, Deutsche Wirtschaftszeitung, Vereinigt mit Deutsche Zeitung, Jg. 22, Nr. 142, Düsseldorf 26.7.1967, S. 1 und 3
- o.V.: Der Idee ist schnuppe, wer sie hat,
Porträt einer Agentur: Young & Rubicam GmbH Werbung,
in: Industriekurier, Zeitung für Wirtschaft, Politik und Technik, Jg. 20, Nr. 114, Düsseldorf 1.8.1967, S. 16
- o.V.: Der Informationsgehalt hat zugenommen,
in: Industriekurier, Zeitung für Wirtschaft, Politik und Technik, Jg. 20, Nr. 114, Düsseldorf 1.8.1967, S. 16
- o.V.: Was ist unter dem "Vollservice" einer Werbeagentur zu verstehen,
in: Die Absatzwirtschaft, Zeitschrift für Marketing, Jg. 10, Nr. 19, Düsseldorf, 1. Ausgabe Oktober 1967, S. 1066
- o.V.: Werbungtreibende: Planung statt Kreativität gefordert,
in: Context, Vertraulicher Nachrichtendienst zu Fragen der Kommunikation in der Wirtschaft, Nr. 61, Düsseldorf 6.11.1967
Veröffentlichung mit ausdrücklicher Genehmigung des Herausgebers

- o.V.: Der Berater auf der Kommandobrücke, Eine professionelle Hilfestellung für das Management, in: Die Absatzwirtschaft, Zeitschrift für Marketing, Nr. 22, Düsseldorf, 2. Ausgabe Nov. 1967, S. 1398 - 1401
- o.V.: Computer ante portas, in: Industriekurier, Zeitung für Wirtschaft, Politik und Technik, Jg. 21, Nr. 7, Düsseldorf 16.1.1968, S. 8
- o.V.: Markt und Werbung bis zum Jahre 1975, Sättigungstendenzen durch Bequemlichkeit? Von der 11. Tagung für Werbung und Marketing in Berlin, in: Industriekurier, Zeitung für Wirtschaft, Politik und Technik, Jg. 21, Nr. 7, Düsseldorf 16.1.1968, S. 8
- o.V.: Preislistentreue im Anzeigenwesen gerichtlich sanktioniert, in: ZV + ZV, Das Organ für Presse und Werbung, Nr. 44, Bad Godesberg 1968, S. 2060
- Perridon, L.: Die öffentlichen Produktions- und Konsumhaushalte in wirtschaftswissenschaftlicher Sicht. in: Bülck, H.; Hämmerlein, H.; Jecht, H.; Perridon, L.: Verwaltung mit Unternehmen. Schriftenreihe Politik und Verwaltung, Heft 10, Nomos Verlagsgesellschaft, Baden-Baden 1968, S. 89 - 111.
- Politz, A.: The Dilemma of creative Advertising, in: Journal of Marketing, Vo. 25, No. 2, Chicago, Illinois, USA, Oct. 1960, p. 1 - 6
- Poth, L.: Auch Kreative brauchen den Computer, Elektronische Datenverarbeitung, Kybernetik, Netzplantechnik und Synektik als Entscheidungshilfen, in: Die Absatzwirtschaft, Zeitschrift für Marketing, Nr. 22, Düsseldorf 2. Ausgabe November 1967, S. 1386 - 1394

- v. Reding, A.: Die Werbeagentur von außen gesehen,
in: Der Volkswirt, Wirtschafts- und Finanzzeitung, Beiheft zu Nr. 39, Frankfurt/Main 25.9.1964, S. 35-37
- Rittner, F.: Unternehmen und freier Beruf als Rechtsbegriffe,
in: Recht und Staat in Geschichte und Gegenwart, Heft 261/262, Tübingen 1962, S. 1-40
- Rubel, I.W.: Toward Better Advertiser-Agency Relations,
in: Harvard Business Review, Vol. 36, No. 2, Boston, Mass., USA 1958, p. 107-114
- Agency payment: New concepts ahead?
in: Printers Ink, The Weekly Magazine of Advertising and Marketing, Boston, Mass., USA, April 24, 1959, p. 66-68
- Should fees replace the 15 %?
in: Printers Ink, Vo. 273, No. 11, Boston, Mass., USA, December 16, 1960, p. 29-30
- Scheele, W.: Marketing mit Agentur?
in: Die Absatzwirtschaft, Zeitschrift für Marketing, 3. Jg., Nr. 10, Düsseldorf 1960, S. 525-528
- Marketing-Agentur oder Werbeagentur,
in: Der Volkswirt, Wirtschafts- und Finanz-Zeitung, 16. Jg., Beilage zu Nr. 41, Frankfurt/M. 12.10.1962, S. 51-53
- Schmitz, P.: Möglichkeiten des Einsatzes elektronischer Datenverarbeitungsanlagen bei der Media-Auswahl,
in: forschen, planen, entscheiden, Zeitschrift für praktische Marktforschung, Nr. 1, Hamburg 1.2.1965, S. 22-30

- Schneider, H.: Die Preislistentreue der Werbungsmittler und Werbeagenturen, in: Wirtschaft und Wettbewerb, 12. Jg., Nr. 4, Düsseldorf 1962, S. 260 - 273
- Seyffert, R.: Werbelehre, Theorie und Praxis der Werbung, Bd. I. und II, Stuttgart 1966,
- Skowronnek, K.: Funktionen des Werbebetriebes, in: Funktionen- und Leistungsdenken in der Betriebswirtschaft, Hrsg. von Willy Boiffier, Wien 1956, S. 89 - 109
- Slesina, H.: Die Werbeagentur als Unternehmung, in: Neue Betriebswirtschaft, Betriebswirtschaftlicher Dienst des Betriebsberaters, 16. Jg., Heft 1, Heidelberg 10.2. 1963, S. 12-15
- Spormann, K.: Preislistenpflicht und Preislistentreue im Zeitungs- und Zeitschriftengewerbe, in: Wirtschaft und Wettbewerb, Nr. 9, Düsseldorf 1962, S. 585 - 602
- Stilcken, R.: Agenturen im Wettbewerb, in: Der Volkswirt, Wirtschafts- und Finanz-Zeitung, Beiheft zu Nr. 40, Frankfurt/M. 6.10.1967, S. 20 - 23
- Strauf, H.: Das Nachwuchsproblem ist brennend, in: Der Volkswirt, Wirtschafts- und Finanz-Zeitung, Beilage zu Nr. 25, Frankfurt/M. 22.6.1957, S. 76 - 82
- Endlich ein Berufsbild für den Beruf der Werbeführung, in: Marktrisiko und Wirtschaftswerbung, Zentrallausschuß der Werbewirtschaft e.V., Bad Godesberg; 1962 o.Ort.

Thomas, K.:

Amerikanische Agenturen am deutschen Werbemarkt,
in: Industriekurier, Zeitschrift für Wirtschaft, Politik und Technik, Sonderausgabe Werbung, Düsseldorf Dezember 1963

Töbelmann, K.T.:

Wann verliert eine Werbeagentur das Vertrauen?
in: Werbe-Rundschau, Zeitschrift der Freunde neuer Werbung, 21. Jg., Heft 53, Gerlingen-Schillerhöhe 1962, S. 23 - 24

Tweed, T.:

How to build up a go-ahead advertising agency,
in: Time and Tide, Vol. 43, No. 38, London 1962, p. 19

Weger, E.R.:

Zur Geschichte der Werbeagentur in den USA,
in: Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung, 11. Jg., Nr. 1/1965, Nürnberg, S. 61-69

Wendt, F.:

Einige Bemerkungen zur Leserschaftsforschung,
in: forschen, planen, entscheiden, Zeitschrift für praktische Marktforschung, Nr. 1, Hamburg Februar 1965, S. 15-22

White, I.S.:

The Functions of Advertising in Our Culture,
in: Journal of Marketing, Vol. 24, No. 1, Chicago, Ill., USA, July 1959, p. 8-14

Wilhelm, H.:

Wirtschaftstheoretische Probleme der Werbung unter Berücksichtigung der neueren Literatur,
in: Der Markenartikel, 25. Jg.,
München 1963, S. 845-857

-

Nützt die Werbung dem Verbraucher?
in: Der Markenartikel, 26. Jg.,
Heft 6, München 1964, S. 407 -
413

Worpitz, H.:

Marktforschung in der Werbeagentur,
in: Der Markenartikel, 23. Jg.,
Heft 9, München 1961, S. 673-684

Wündrich-Meißen:

Die häufigsten falschen Vorstellungen von der Werbung und den Werbeagenturen,
in: Werbe-Rundschau, Zeitschrift der Freunde neuer Werbung, 25. Jg.,
Heft 77, Gerlingen-Schillerhöhe
1966, S. 5-6

IV. Sonstige Schriften

Der Mittler in der Werbung
1855 - 1955

Hrsg. Verband deutscher
Werbungsmittler e.V. (ADW),
Essen 1955

Tagungsberichte:
Bessere Werber -
Bessere Werbung

Hrsg. Bund Deutscher Wer-
beberater und Werbeleiter
e.V., Karlsruhe 1955 (Bun-
destagung BDW)

Tagungsberichte:
Zur geistigen Orientierung
der Werbeberufe in unserer
Zeit

Bundestagung BDW, Berch-
tesgaden 1956, Hrsg. Bund
Deutscher Werbeberater und
Werbeleiter e.V.

Tagungsberichte:
Sechste Werbewirtschaftli-
che Tagung Wien
12.-14.11.1959

Hrsg. von der Österreichi-
schen Werbewirtschaftlichen
Gesellschaft, 1960

Jahresbericht 1962

Zentralausschuß der Werbe-
wirtschaft e.V., o.J.,
München, (Südd. Verlag), S.
48 "Preislistentreue"

Tagungsberichte:
Neunte Werbewirtschaftli-
che Tagung in Wien
7.-9.11.1962

Hrsg. von der Österreichi-
schen Werbewissenschaftli-
chen Gesellschaft, Wien 1963

Europa-Handbuch

der Werbegesellschaften
1964/1965

Marken-Handbuch

der Werbung und Etatbetreu-
ung, Ausgabe I, Frankfurt/M.,
1966

GWA-Betriebsvergleich 1966

von Gesellschaft Werbeagen-
turen (GWA), Frankfurt/M.,
freundlicherweise zur Verfü-
gung gestellt.

Media-Daten

Agenturverzeichnis 1966/
Frankfurt/M. 1966

IMM-Netzplan,
"Betreuung eines neuen
Kunden"

Institut für Marketing und
Management, Frankfurt/Main
o.J.

Media-Selektions-Pro-
gramme

Hrsg. Verlagshaus Axel
Springer, Marktforschung
und -planung 1968

Stamm

Leitfaden für Presse und
Werbung, 18., völlig neu
bearbeitete Auflage,
Essen-Stadtwald 1965, Hrsg.
W. Stamm

Werbefunk Saar

Angebotsunterlagen 1968,
Hrsg. Werbefunk Saar, Ge-
sellschaft für Funk- und
Fernsehwerbung mbH., Saar-
brücken

Zentralausschuß der
Werbewirtschaft e.V.

Jahresbericht 1962, Bad Go-
desberg

G. Ehrenwörtliche Erklärung
Lebenslauf

Ehrenwörtliche Erklärung

Ich versichere, daß ich die vorliegende Arbeit selbständig und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Hilfsmittel angefertigt habe. Alle Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Veröffentlichungen entnommen sind, sind als solche kenntlich gemacht.

Bad Homburg v.d.H., Mai 1969

Lebenslauf

Geboren: 2. Mai 1938 in München

Eltern: Professor Dr.med. Fritz Schörcher,
Dr.med. Carola Schörcher, geb. Bosch.

Schule: 1. Volksschule Feilnbach/Oberbayern.
1944 - 2. Oberrealschule Rosenheim.
1959 3. Luitpold-Oberrealschule München.
Abitur 1959.

Universität: Studium der Betriebswirtschaftslehre
an der Universität München mit dem
1959 - Abschluß des akademischen Grads eines
1964 Diplom-Kaufmanns.

Berufstätigkeit: 1. Werbeagentur Busskamp & Koch, München.
ab 1964 2. Infratest, München.
3. Dr. Kurt H. Kühn GmbH & Co, Frankfurt/M.
4. Kraft GmbH, Eschborn bei Frankfurt/M.

